

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Úprava procesů získávání a výběru zaměstnanců ve vybrané organizaci

Modifying the Processes of Employee Recruitment and Selection in a Chosen Organization

Student: Kateřina Homolová

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Andrea Čopíková, Ph.D.

Ostrava 2017

Zadání bakalářské práce

Student: **Kateřina Homolová**

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor: 6208R037 Management

Téma: Úprava procesů získávání a výběru zaměstnanců ve vybrané organizaci
Modifying the Processes of Employee Recruitment and Selection in a
Chosen Organization

Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Metodika a metody zpracování bakalářské práce
 3. Teoretická východiska získávání a výběru zaměstnanců
 4. Charakteristika organizace
 5. Popis a analýza procesů získávání a výběru zaměstnanců ve vybrané organizaci
 6. Návrhy a doporučení
 7. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

- BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vybrat správného člověka na správné místo: úspěšný personální výběr*. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5768-1.
- ČOPÍKOVÁ, Andrea, Jiří BLÁHA a Petra HORVÁTHOVÁ. *Řízení lidských zdrojů*. SOET, vol. 21. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2015. ISBN 978-80-248-3829-8.
- KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-726-1288-8.

Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Andrea Čopíková, Ph.D.**

Datum zadání: 18.11.2016

Datum odevzdání: 21.04.2017



doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry

prof. Dr. Ing. Zdeněk Zmeškal
děkan fakulty

Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně.

V Ostravě dne 5. 5. 2017

Kateřina Homolová
.....
Kateřina Homolová

Poděkování

Děkuji vedoucí mé bakalářské práce, kterou byla Ing. Andrea Čopíková, Ph.D., za její odborné vedení a cenné rady, které jsem mohla uplatnit při zpracování mé bakalářské práce. Poděkování patří také celé firmě ArcelorMittal Ostrava a. s., především zaměstnankyním personálního oddělení Mgr. Petře Ryškové a Ing. Lucii Matuszkové za jejich ochotu, vstřícnost a čas, který mi věnovaly.

Obsah

1 Úvod	5
2 Metodika a metody zpracování bakalářské práce.....	6
2.1 Metodika zpracování bakalářské práce.....	6
2.2 Metody.....	6
3 Teoretická východiska získávání a výběru zaměstnanců	8
3.1 Řízení lidských zdrojů	8
3.2 Personalistika.....	8
3.2.1 Personální činnosti	9
3.2.2 Personální útvar	9
3.2.3 Personalista	9
3.3 Získávání a výběr zaměstnanců	10
3.3.1 Role a odpovědnosti při získávání zaměstnanců.....	10
3.3.2 Role a odpovědnosti při výběru zaměstnanců.....	11
3.3.3 Proces získávání a výběru zaměstnanců	12
3.4 Analýza práce	13
3.5 Plánování lidských zdrojů	14
3.6 Získávání zaměstnanců.....	15
3.6.1 Proces získávání zaměstnanců	15
3.6.2 Zdroje a metody získávání zaměstnanců	16
3.6.3 Využívání sociálních sítí.....	19
3.7 Výběr zaměstnanců.....	22
3.7.1 Pracovní výkon, výběrová kritéria a predikce	22
3.7.2 Proces výběru zaměstnanců	23
3.7.3 Metody výběru zaměstnanců	27
3.8 Hodnocení úspěšnosti	33
4 Charakteristika organizace	34

4.1 Popis společnosti	34
4.2 Historie společnosti	34
4.3 Struktura současného stavu zaměstnanců společnosti.....	36
5 Popis a analýza procesů získávání a výběru zaměstnanců ve vybrané organizaci.....	40
5.1 Úloha manažerů v procesu získávání a výběru zaměstnanců.....	40
5.2 Úloha personalistů v procesu získávání a výběru zaměstnanců	40
5.3 Průběh procesu získávání a výběru THP zaměstnanců	41
5.3.1 Zdroje a metody získávání zaměstnanců	42
5.3.2 Metody výběru zaměstnanců	43
5.3.3 Výběr vhodného kandidáta	48
5.4 Vyhodnocení dotazníkového šetření	49
6 Návrhy a doporučení	76
7 Závěr.....	79
Seznam použité literatury.....	81
Seznam zkratk	83
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce	
Seznam příloh	
Přílohy	

1 Úvod

Téma bakalářské práce je „Úprava procesů získávání a výběru zaměstnanců ve vybrané organizaci“. Pro bakalářskou práci a především pro praktickou část je vybrána společnost ArcelorMittal Ostrava a. s. a její proces získávání a výběru zaměstnanců pouze pro THP pozice, z důvodu odlišnosti procesu získávání a výběru zaměstnanců na dělnické pozice.

Cílem této bakalářské práce je na základě analýzy stávajících procesů získávání a výběru THP zaměstnanců ve společnosti ArcelorMittal Ostrava a. s. navrhnout doporučení, která přispějí k jejich zlepšení a zkvalitnění. Porovnat reálný postup při získávání a výběru zaměstnanců v této organizaci s postupem, který popisuje česká i zahraniční odborná literatura.

Tato bakalářská práce je rozdělena na dvě části na teoreticko-metodickou a aplikačně-ověřovací. Teoreticko-metodická část se skládá z teoretických poznatků, aplikačně-ověřovací se skládá z poznatků praktických. Teoretická část představuje základnu pro část praktickou.

Ve druhé kapitole je popsána metodika bakalářské práce a veškeré metody, které jsou použity při zpracování této práce. Mezi tyto metody patří analýza, syntéza, indukce, dedukce, komparace a abstrakce. Další metody jsou rozhovor s personalistkou a dotazníkové šetření.

Ve třetí kapitole, teoretické části je pomocí odborné literatury vymezena problematika řízení lidských zdrojů, popsán proces získávání a výběru zaměstnanců, jsou zde uvedeny zdroje, metody a formy získávání zaměstnanců, metody výběru zaměstnanců.

Čtvrtou kapitolou začíná aplikačně-ověřovací část, kde je charakterizována organizace ArcelorMittal Ostrava a. s., její historie a zaměstnanci společnosti. Potřebné informace jsou získány z oficiálních webových stránek společnosti, interních a externích dokumentů organizace, doplněných o rozhovory s personalistkou.

Pátá kapitola je věnována popisu stávajících procesů získávání a výběru THP zaměstnanců v ArcelorMittal Ostrava a. s. Informace jsou získány od personalistky dané společnosti. Součástí kapitoly je dotazníkové šetření. Cílem dotazníkového šetření je získat zpětnou vazbu od THP zaměstnanců, kteří nastoupili do společnosti ArcelorMittal Ostrava v roce 2015 - 2016 ohledně spokojenosti s procesy získávání a výběru zaměstnanců v této společnosti.

Poslední šestá kapitola je věnována návrhům a doporučením, které vycházejí z realizovaného dotazníkového šetření.

Problematika získávání a výběru zaměstnanců je v tak velké společnosti velice důležitá a získané výsledky mohou být pro organizaci velmi cenné a přínosné.

2 Metodika a metody zpracování bakalářské práce

V této kapitole je vysvětlena metodika zpracování bakalářské práce a metody, které jsou použity pro zpracování bakalářské práce, a to jak v teoreticko-metodické části, tak i v aplikačně-ověřovací části.

2.1 Metodika zpracování bakalářské práce

V první fázi jsou vypracována teoretická východiska procesu získávání a výběru zaměstnanců, která jsou čerpána z české a zahraniční odborné literatury. V této fázi jsou použity metody analýza, syntéza, indukce, dedukce, komparace a abstrakce.

Ve druhé fázi je představena vybraná organizace a potřebné informace jsou získány z oficiálních webových stránek společnosti, interních a externích dokumentů organizace, doplněných o rozhovory s personalistkou společnosti. Dalšími metodami v této části jsou analýza, syntéza, abstrakce.

Ve třetí fázi jsou popsány a analyzovány současné procesy získávání a výběru THP zaměstnanců v ArcelorMittal Ostrava a. s. Informace jsou získány prostřednictvím rozhovoru s personalistkou. Součástí této fáze je vyhodnocení dotazníkového šetření a jsou interpretována všechna získaná data. Data jsou získána pomocí analýzy a jsou podrobena syntéze. Dalšími metodami jsou indukce, dedukce, komparace a abstrakce.

Ve čtvrté fázi jsou pomocí dedukce vytvořeny návrhy a doporučení, které by mohly přispět ke zlepšení a zkvalitnění stávajících procesů získávání a výběru THP zaměstnanců v ArcelorMittal Ostrava a. s.

2.2 Metody

V této části jsou uvedeny a vysvětleny veškeré metody, které jsou použity ke zpracování bakalářské práce.

Analýza a syntéza

Analýza a syntéza patří mezi základní a nejvyužívanější vědecké metody. Analýza je rozklad celku na jednotlivé části, které se následně budou zkoumat. Analýza je rozbor složitějších skutečností na jednodušší. Analýza zjišťuje různé vlastnosti jevů a procesů, odděluje podstatné od nepodstatného.

Syntéza je opačný proces analýzy. Syntéza je skládání jednotlivých částí v jeden celek. Syntéza je základ pro porozumění vzájemné souvislosti jevů.

Indukce a dedukce

Indukce je proces vyvozování obecných závěrů na základě pozorování jednotlivých případů.

Dedukce jde opačným směrem než indukce, to znamená od méně obecného k obecnějšímu. Dedukce je proces využívání logického uvažování k vyvození závěru, který nutně vyplývá z obecných předpokladů. Jestliže jsou správné předpoklady, je správná také dedukce. Závěr je obsažen v důkazech.

Komparace

Komparace neboli srovnání je posuzování jednotlivých vlastností jevů, a to z hlediska shody, podobnosti či rozdílů.

Abstrakce

Abstrakce odděluje nepodstatné vlastnosti jevu od těch podstatných. Abstrakce umožňuje zjistit obecné, podstatné vlastnosti a vztahy.

Dotazování

Dotazování lze rozdělit na ústní dotazování (rozhovory), písemné dotazování (dotazníkové šetření) a elektronické či telefonické dotazování.

Rozhovor

Polostrukturovaný rozhovor s personalistkou společnosti pro získání zásadních dat a informací k této bakalářské práci, kdy personalistce jsou kladeny předem připravené otázky.

Dotazníkové šetření

Hlavní metodou této bakalářské práce pro sběr dat je dotazníkového šetření. Sestavený dotazník bude předložen THP zaměstnancům dané organizace. Data z dotazníkového šetření jsou vyhodnocena v programu Microsoft Office Excel, jednotlivé otázky jsou graficky znázorněny a okomentovány. K detailnějšímu zpracování dat z dotazníkového šetření jsou použity kontingenční tabulky.

3 Teoretická východiska získávání a výběru zaměstnanců

V této kapitole je vysvětlena problematika řízení lidských zdrojů, je zde objasněna personalistika, její činnosti a personální útvar. Jsou zde vymezeny základní pojmy, popsány role a odpovědnosti při získávání a výběru zaměstnanců, dále také uvedeny zdroje, metody a formy získávání zaměstnanců, metody výběru zaměstnanců a hodnocení úspěšnosti celého procesu získávání a výběru zaměstnanců.

Cílem této kapitoly je seznámení s celým procesem získávání a výběru zaměstnanců.

3.1 Řízení lidských zdrojů

„Řízení lidských zdrojů je možné definovat jako strategický, integrovaný a ucelený přístup k zaměstnávání, rozvíjení a uspokojování lidí pracujících v organizacích“ (Armstrong, 2015, s. 47).

Řízení lidských zdrojů můžeme charakterizovat jako soubor manažerských postupů, které slouží k získávání a udržení zaměstnanců v organizaci a také zaručuje to, aby zaměstnanci podávali vysoký výkon, kterým by přispívali k dosažení cílů organizace. Cílem řízení lidských zdrojů je zabezpečit to, aby organizace prostřednictvím lidí byla schopna úspěšně plnit své stanovené cíle (Čopíková a kol., 2015).

Základní princip řízení lidských zdrojů je přijímání rozhodnutí v oblasti lidských (zaměstnaneckých) vztahů, ovlivňujících výkonnosti jednotlivých zaměstnanců i celých organizací (Horváthová a kol., 2013).

3.2 Personalistika

„Personální práce (personalistika) tvoří tu část řízení organizace, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v souvislosti s pracovním procesem, tj. jeho získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonávané práci, organizaci, spolupracovníkům a dalším osobám, s nimiž se v souvislosti se svou prací stýká, a rovněž jeho osobního uspokojení z vykonávané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje“ (Koubek, 2015, s. 13).

Personální práce je základem a rozhodující oblastí celého řízení organizace (Koubek, 2015).

3.2.1 Personální činnosti

Nejčastěji uváděné personální činnosti jsou:

- vytváření a analýza pracovních míst,
- personální plánování,
- získávání, výběr a přijímání pracovníků,
- hodnocení pracovníků,
- rozmisťování pracovníků a ukončování pracovního poměru,
- odměňování pracovníků,
- vzdělávání a rozvoj pracovníků,
- pracovní vztahy,
- péče o pracovníky,
- personální informační systém,
- průzkum trhu práce,
- zdravotní péče o pracovníky,
- činnosti zaměřené na metodiku průzkumu, zjišťování a zpracování informací,
- dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků (Koubek, 2015).

Je však důležité, aby cíle a zásady, které jsou uplatňované při realizaci jednotlivých personálních činností, byly navzájem provázány, sladěny a aby se podporovaly (Čopíková a kol., 2015).

3.2.2 Personální útvar

Hlavní náplní personálního útvaru (útvaru lidských zdrojů) je řízení a rozvoj lidí v organizaci (Armstrong, 2007).

Personální útvar je pracoviště, které se specializuje na řízení lidských zdrojů. Zabezpečuje odbornou, tj. koncepční metodologickou, poradenskou, usměrňovací, organizační a kontrolní stránku personální práce a poskytuje v této oblasti speciální služby vedoucím zaměstnancům všech úrovní i jednotlivým zaměstnancům (Koubek, 2015).

3.2.3 Personalista

Personalista musí mít nejen teoretické znalosti a praktické dovednosti v oblasti personální práce, ale musí rozumět i ostatním problémům organizace. Musí umět promítat důsledky a souvislosti těchto problémů do oblasti řízení lidských zdrojů, musí se orientovat ve vnějších faktorech, které ovlivňují formování a fungování pracovní síly organizace

(populační vývoj, trh práce, sociální vývoj, legislativa apod.), měl by mít poměrně široké znalosti v technické oblasti a v technologiích používaných v organizaci i o jejích nejnovějších trendech, musí být také částečně právník a psycholog. Musí ovládat jednání s lidmi, musí se stále něčemu učit, prohlubovat své organizační schopnosti, být v pravém slova smyslu flexibilní a zaujatý pro svou práci a zásadový v prosazování moderního řízení lidských zdrojů v organizaci. Stále více musí být agentem změn v organizaci. Především musí mít podnikatelské myšlení a být partnerem v podnikání.

Personalista už dávno není administrativní pracovník, ale je tvůrčí pracovník, opravdový manažer, pro něhož je každodenní kontakt se zaměstnanci, manažery a jejich pracovními i osobními problémy samozřejmostí (Koubek, 2015).

3.3 Získávání a výběr zaměstnanců

Proces získávání a výběru zaměstnanců odráží zjištění, že existují jasné rozdíly mezi lidmi. Tyto rozdíly určují, že někteří lidé jsou vhodnější pro určité zaměstnání než ostatní. Zařazení správné osoby na správné místo zajišťuje osobní uspokojení a produktivitu. Získávání a výběr zahrnuje vytváření předpovědi ohledně budoucího chování, což znamená rozhodnutí o zařazení vhodné osoby pro danou práci (Robinson, 2006).

3.3.1 Role a odpovědnosti při získávání zaměstnanců

Linioví manažeři

- Pracují s personalisty na rozvoji cílů a plánů náboru, které splňují strategické cíle organizace, potřeby a řeší obavy zaměstnanců.
- Rozvíjí porozumění vazeb, které existují mezi náborovými aktivitami a dalšími aspekty systému řízení lidských zdrojů a dlouhodobějšího udržení zaměstnanců.
- Napomáhají šířit informace o otevřených pozicích ke všem potenciálně kvalifikovaným interním kandidátům.
- Jsou informováni o trendech na trhu práce, předvídají důsledky pro nábor a udržují talenty.
- Podporují zaměstnance a usnadňují jejich rozvoj.
- Rozumí a řídí se příslušnými právními předpisy.

Personalisté

- Pracují s liniovými manažery, rozvíjí cíle a plány, které splňují strategické cíle organizace, potřeby a řeší obavy zaměstnanců při náboru.
- Vytváří design náboru, udržují aktivity, které přispívají k rozvoji integrovaného vnitřně konzistentního systému řízení lidských zdrojů.
- Vyhodnocují výsledky náboru, musí být inovativní ve vývoji postupů s cílem zajistit dostatečný počet kvalifikovaných žadatelů.
- Poskytují školení podle potřeby liniových manažerů a zaměstnanců podílejících se na náborových aktivitách.
- Diagnostikují potenciální problémy, identifikují nutná zlepšení.
- Rozvíjí náborové plány, které splňují právní zásady a vytváří rozmanitý fond kvalifikovaných interních a externích kandidátů.

Zaměstnanci

- Otevřeně diskutují o svých krátkodobých i dlouhodobých cílech, které mají usnadnit rozvoj náboru, a zaměřit se na obavy.
- Při hledání práce zvažují všechny aspekty systému řízení lidských zdrojů předtím, než učiní rozhodnutí o tom, kde budou pracovat.
- Podílejí se na náboru, odpovídají na otázky o tom, jaké to je pracovat v dané organizaci.
- Používají znalosti konkurenčního náboru a pomáhají zaměstnavateli vyvíjet inovativní a efektivnější postupy.
- Pracují s personalisty a liniovými manažery v organizaci, usilují o efektivní řízení rozmanitosti pracovní síly.
- Vyhledávají informace o volných pracovních místech a aktivně sledují ty, které by uspokojili jejich osobní kariérní cíle (Jackson, Schuler, Werner, 2012).

3.3.2 Role a odpovědnosti při výběru zaměstnanců

Linioví manažeři

- Identifikují personální potřeby s ohledem na současné podmínky a plány do budoucna.
- Pomáhají personalistům identifikovat vhodná kritéria pro hodnocení výkonnosti nových zaměstnanců a nové umístění.
- Pomáhají personalistům vyvinout nástroje pro výběr.
- Pomáhají personalistům koordinovat proces výběru se žadateli.

- Žadatelé o pohovor. Mohou spravovat skóre výběrových testů, aby mohli učinit konečné rozhodnutí náboru.
- Rozumí a řídí se příslušnými zákony a předpisy.

Personalisté

- Koordinují administrativní aspekty výběrového řízení.
- Rozvíjí výběrový proces, který vyhovuje organizaci.
- Podílí se na výběru, monitorování a vyhodnocování externích dodavatelů, kteří poskytují výběr služeb.
- Plánují kandidátské rozhovory s manažery a dalšími zaměstnanci.
- Poskytují vzdělání a školení pro všechny zúčastněné v procesu výběru.
- Monitorují výsledky výběru a uchovávají úplné a přesné záznamy, které je možné využít při obraně v soudním procesu.

Zaměstnanci

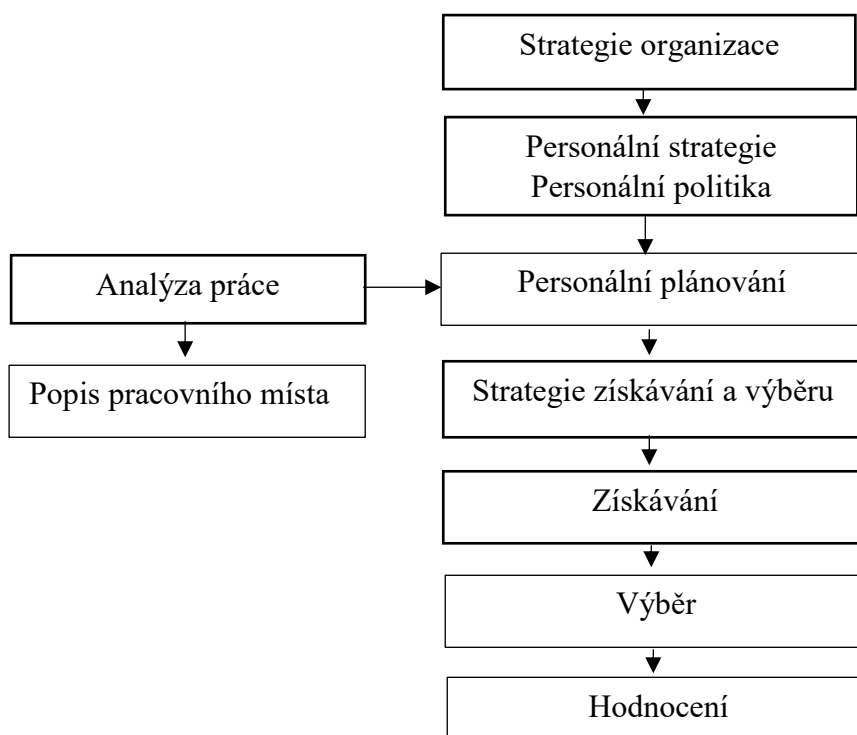
- Mohou se účastnit jako žadatelé v rámci vnitřních přesunů, povýšení nebo jiných příležitostí.
- Mohou se účastnit identifikací vhodných kritérií pro hodnocení výkonu.
- Mohou se podílet na pohovoru s kandidáty pro práci v týmu nebo pracovní jednotce.
- Mohou se podílet na výběru nových spolupracovníků.
- Zúčastnit se školicích programů pro zaměstnance zapojených do procesu výběru (Jackson, Schuler, Werner, 2012).

3.3.3 Proces získávání a výběru zaměstnanců

K výchozím, ale i nejdůležitějším úlohám řízení lidských zdrojů patří zajištění, aby v organizaci byli „správní lidé na správných místech.“ Získávání a výběr proto vyžaduje určitou přípravu a pozornost.

Proces získávání a výběru zaměstnanců je sled určitých kroků, které směřují k rozhodnutí, kterému z uchazečů na obsazovanou pracovní pozici bude pracovní místo poskytnuto. Jednotlivé kroky procesu získávání a výběru zaměstnanců jsou znázorněny na Obr. 3.1 (Horváthová a kol., 2014).

Obr. 3.1 Proces získávání a výběru zaměstnanců



Zdroj: Horváthová a kol. (2014, s. 51).

Důležitou funkci v procesu získávání a výběru zaměstnanců je spolupráce mezi personalisty, liniovými a vrcholovými manažery organizace (Čopíková a kol., 2015).

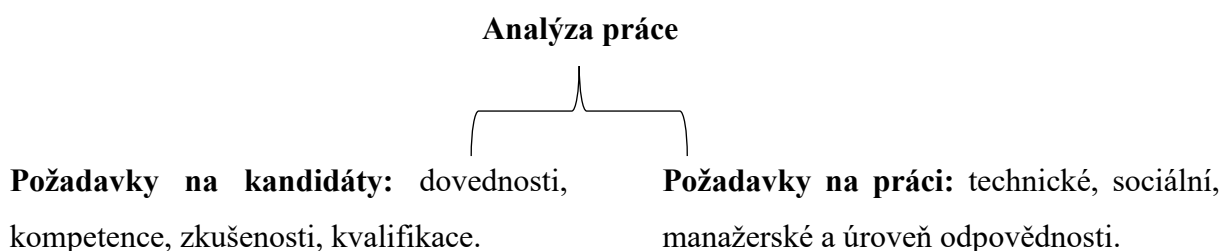
Získávání zaměstnanců (společně s výběrem zaměstnanců) je klíčovým stádiem formování pracovní síly organizace a do určité míry rozhoduje o tom, jakými zaměstnanci bude organizace disponovat (Koubek, 2015).

3.4 Analýza práce

Analýza práce představuje rozhodující etapu v procesu získávání a výběru zaměstnanců, určuje povahu a rozsah povinností očekávaných od nových zaměstnanců. Účelem analýzy pracovních míst je rozebrat práci na konkrétní znalosti, dovednosti a požadavky na úrovni efektivního výkonu, který může být následně posouzen. Existuje celá řada technik pro sběr, analýzu a vyhodnocení požadavků na pracovní místa. Mezi hlavní metody analýzy pracovních míst patří pozorování, pracovní deníky, rozhovory a dotazníky.

Proces analýzy pracovních míst poskytuje základ pro práci a výsledky analýzy pracovních míst obsahují popisy práce, odpovědnostní profily, personální požadavky a rámce působnosti viz Obr. 3.2 (Robinson, 2006).

Obr. 3.2 Analýza práce



Zdroj: vlastní zpracování.

3.5 Plánování lidských zdrojů

Organizace musí vědět kolik a jaké zaměstnance by měla zaměstnávat, aby vyhověla současným a perspektivním podnikatelským požadavkům. Tyto poznatky je možné získat pouze díky plánování lidských zdrojů, pro které se také používá název personální plánování, plánování pracovníků (Čopíková a kol., 2015).

Personální plánování se snaží o to, aby organizace měla nejenom v současnosti, ale především v budoucnosti pracovníky:

- v potřebném množství,
- s potřebnými znalostmi, dovednostmi a zkušenostmi,
- s žádoucími osobnostními charakteristikami,
- optimálně motivované a s žádoucím vztahem k práci,
- flexibilní a připravené na změny,
- optimálně rozmístěné do pracovních míst i organizačních celků organizace,
- ve správný čas,
- s přiměřenými náklady.

„Personální plánování tedy představuje proces předvídání, stanovování cílů a realizace opatření v oblasti pohybu lidí do organizace, z organizace a uvnitř organizace, v oblasti spojování pracovníků s pracovními úkoly v pravý čas a na správném místě, v oblasti formování a využívání pracovních schopností lidí, v oblasti formování pracovních týmů a v oblasti personálního a sociálního rozvoje těchto lidí“ (Koubek, 2015, s. 93).

3.6 Získávání zaměstnanců

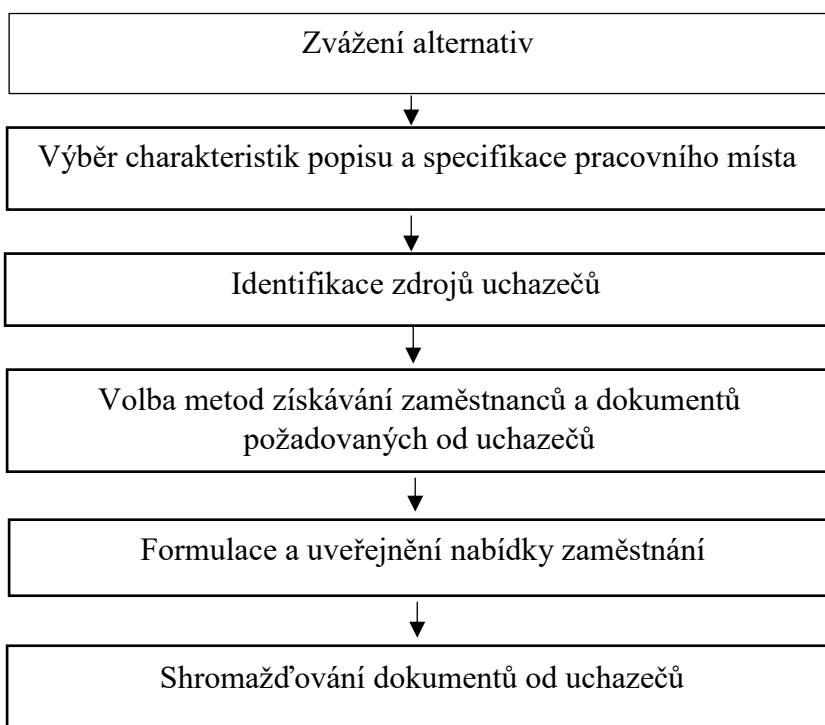
Získávání zaměstnanců je jednou z personálních činností, jejímž cílem je oslovit a přilákat optimální počet uchazečů s předpoklady pro obsazované pracovní pozice, z nichž pak budou vybráni zaměstnanci, kteří nejlépe splňují stanovené požadavky organizace (Čopíková a kol., 2015).

Získání potřebného počtu přiměřeně kvalifikovaných zaměstnanců, ale také získání zaměstnanců pro zájmy a cíle organizace, zaměstnance zaujaté a motivované, zaměstnance, jejichž individuální zájmy se co nejvíce ztotožňují se zájmy organizace a jejichž hodnoty nejsou v rozporu se systémem hodnot organizace a její kulturou. V procesu získávání zaměstnanců proti sobě stojí dvě strany, na jedné straně je organizace, která pracovní sílu poptává, na druhé straně jsou potenciální uchazeči o práci, tedy osoby hledající vhodné nebo vhodnější zaměstnání, kteří svou pracovní sílu nabízejí (Koubek, 2015).

3.6.1 Proces získávání zaměstnanců

Samotný proces získávání zaměstnanců, by měl probíhat v následujících krocích, které jsou na Obr. 3.3.

Obr. 3.3 Proces získávání zaměstnanců



Zdroj: Horváthová a kol. (2014, s. 52).

Zvážení alternativ – když nastane situace, kdy je potřeba obsadit volnou pracovní pozici, je nezbytně nutné zvážit, zda nelze najít příznivější alternativu k obsazení pracovního místa na plný úvazek, např. zrušení pracovního místa, pokrytí práci formou částečného úvazku apod.

Výběr charakteristik popisu a specifikace pracovního místa, na kterých bude založeno získávání a výběr zaměstnanců – vybrat ty charakteristiky popisu a specifikace pracovního místa, které jsou důležité pro to, aby poskytly potenciálním uchazečům o zaměstnání dostatečně realistický obraz pracovní pozice včetně požadavků na zaměstnance, které jsou pro výkon na daném pracovním místě nezbytně nutné.

Identifikace zdrojů uchazečů – zkoumání, zda bude pracovní místo obsazováno z vnitřních zdrojů nebo ze zdrojů vnějších.

Volba metod získávání zaměstnanců – volba metod získávání zaměstnanců závisí na tom, zda budou potenciální zaměstnanci získáváni z vnitřních nebo z vnějších zdrojů, jaké budou požadavky pracovního místa na zaměstnance, kteří potenciální zaměstnanci budou oslovováni, také podle situace na trhu práce, na finančních prostředcích, které bude moci organizace vynaložit na získávání zaměstnanců, kdy bude potřeba pokrýt pracovní místo apod.

Dokumenty požadované od uchazečů – většinou se vyžaduje životopis, motivační dopis, dotazník pro uchazeče sestavený danou organizací, doklady o vzdělání, certifikáty, případně pracovní posudek (reference).

Formulace a uveřejnění nabídky zaměstnání – inzerce volných pracovních míst by měla splňovat určité zásady, aby byla efektivní. Měla by oslovit cílovou skupinu uchazečů a podnítit jejich zájem o nabízenou pozici.

Shromažďování dokumentů od uchazečů – během období získávání zaměstnanců budou shromažďovány požadované dokumenty a informace od uchazečů (Horváthová a kol., 2014).

3.6.2 Zdroje a metody získávání zaměstnanců

Při získávání zaměstnanců je důležitá identifikace zdrojů a metod procesu jejich získávání. Postup získávání zaměstnanců a volba metod záleží na tom, bude-li pracovní místo obsazováno z vnitřních nebo z vnějších zdrojů (Čopíková a kol., 2015).

Pokud jsou v organizaci obsazována pracovní místa z vnitřních zdrojů, jedná se o vlastní zaměstnance. Pro zaměstnance je motivující možnost postupu v organizaci, čímž je zajištěna stabilizace klíčových lidí. Obsazování pracovních pozic z vnitřních zdrojů má v mnoha

organizací svá pravidla. Vlastní zdroje objevujeme na základě výsledků hodnocení zaměstnanců, kariérového plánování a rozvoje a talent managementu (Horváthová a kol., 2014).

Pokud jsou získávání zaměstnanci z vnějších zdrojů, organizace může využívat následující metody a formy:

- spolupráce s úřady práce,
- inzerce v médiích,
- internetová inzerce,
- využívání externích služeb,
- poutače, vývěsky a billboardy,
- spolupráce se vzdělávacími institucemi,
- career days a burzy práce,
- doporučení zaměstnancem,
- sami se hlásící uchazeči,
- oslovení bývalých zaměstnanců,
- oslovení předem vytipovaných lidí,
- využívání sociálních sítí (Horváthová a kol., 2014).

Doplňkové vnější zdroje:

- ženy v domácnosti,
- důchodci,
- studenti,
- pracovní zdroje v zahraničí (Koubek, 2015).

Spolupráce s úřady práce

Levná forma získávání zaměstnanců, ale její úspěšnost závisí na situaci na trhu práce v příslušném regionu. Důležité je podrobné formulování požadavků organizace a zájem o spolupráci s příslušným úřadem práce.

Inzerce v médiích

Volná pracovní místa mohou být inzerována v tisku, v rozhlasu i v televizi, a to v celostátních i lokálních médiích. Organizace má možnost inzerovat sama nebo může spolupracovat s profesionální agenturou. Při inzerování je vhodné zvážit volbu médií vzhledem k typu pracovní pozice.

Internetová inzerce

V současné době nejoblíbenější a ve velké míře využívána metoda získávání zaměstnanců. Internet umožňuje zasílat životopisy uchazečů a další dokumenty, vyplňování požadovaných dotazníků a korespondenci mezi organizací a uchazeči. Internetová inzerce je levnější a rychlejší než tradiční inzerce a jiné způsoby získávání zaměstnanců. Inzerovat lze na různých portálech práce i webových stránkách organizace (Horváthová a kol., 2014).

Tvorba inzerátu

Inzerát může mít různou velikost, různé umístění, různé grafické zpracování apod. To jsou formální stránky inzerátu. Inzerát má však také obsahovou stránku, která by měla obsahovat následující informace.

- **Titul pracovní funkce** – patří k nejvýraznějším grafickým prvkům inzerátu.
- **Představení firmy** – firma se může představovat několika způsoby:
 - představení směrem dovnitř, především kultury a atmosféry firmy, týmu, např. „ambiciózní firma“,
 - představení přes produkt, např. „firma nabízející nejmodernější řešení“,
 - představení přes postavení na trhu, např. „firma s dominantním postavením na trhu“,
 - představení přes zákazníka, např. „firma, která je tu pro druhé“.
- **Text – podrobnosti inzerátu.** Zde je příležitost pro stručný popis práce, popis očekávání, požadavků (kvalifikace, praxe, osobnost), úkolů na jedné straně a nabídky na straně druhé. Taktéž je možno nastínit perspektivu, možnost postupu, možnost vzdělávání, a dalšího profesního a osobního růstu apod. (Hroník, 2007).

Využívání externích služeb

Zprostředkovatelské agentury jsou organizace, které kromě získávání zaměstnanců nabízejí také jejich předvýběr (Čopíková a kol., 2015).

Další možností jsou tzv. headhunteri („lovci hlav“), kteří hledají kandidáty na vyšší pracovní pozice. Jsou přímo oslovováni vhodní kandidáti, kteří v daném okamžiku nepřemýšlejí o změně zaměstnání. Členové těchto organizací mají dobře zmapovaný celý trh práce vysoce specializovaných profesí a manažerských funkcí (Horváthová a kol., 2014).

Poutače, vývěsky a billboardy

Jedná se o venkovní reklamy, které se umísťují na frekventovaná místa, např. zastávky městské hromadné dopravy.

Spolupráce se vzdělávacími institucemi

Spolupráce se školami a dalšími vzdělávacími institucemi. Spolupráce je zaměřena na získávání „praxí nezkažených“, talentovaných, perspektivních, ambiciózních a „tvárných“ lidí. Způsobů spolupracovat se školami je velmi mnoho (sponzorování studentů, nabídka praxí a stáží, vedení diplomových prací, Trainee programy apod.).

Career days a burzy práce

Řada organizací připravuje různé dny kariéry a burzy práce. Nejčastějšími pořadateli burzy práce jsou úřady práce, obchodní a hospodářská komora, vysoké školy či personální agentury. Kariérové dny se orientují na elitnější organizace než „obyčejné“ burzy práce. V obou případech organizace prezentují svou nabídku uchazečům, studentům a dalším.

Doporučení zaměstnancem

Současný zaměstnanec dává tip na vhodného zaměstnance, na kterého se organizace může přímo obrátit, případně sám zaměstnanec informuje svého známého o volném pracovním místě v organizaci. Levný a frekventovaný způsob získávání pracovníků především u menších organizací.

Sami se hlásící uchazeči

Organizace si vytváří databázi uchazečů, kteří jsou v případě potřeby vyzváni k účasti ve výběrovém řízení.

Oslovení bývalých zaměstnanců

Jedná se o zaměstnance, se kterými byl rozvázán pracovní poměr v době recese, restrukturalizace a následného zeštíhlování organizace, nebo zaměstnance, kteří odešli do důchodu.

Oslovení předem vytipovaných lidí

Někteří z manažerů znají osobně lidi na různých pozicích v konkurenčních organizacích a snaží se je „přetáhnout“ do své organizace (Horváthová a kol., 2014).

3.6.3 Využívání sociálních sítí

Sociální sítě

Všestrannost využití sociálních sítí je logickým vyvrcholením stále se zlepšujících technologií v dnešním zrychleném způsobu života. Počet uživatelů, kteří využívají sociální sítě, výrazně narůstá a netýká se to jen nastupující generace. Sociální sítě mohou sloužit uvnitř organizace pro interní komunikaci mezi zaměstnanci, zaměstnanci i vedením, ale i mezi

organizací a klienty. Díky sociálním sítím mohou manažeři a vedoucí pracovníci komunikovat s celým pracovním trhem a tímto způsobem hledat nové pracovníky.

Sociální sítě využívá stále více lidí ve svém soukromém životě, a tak je přirozené, že se pomalu objevují i v pracovní sféře. Na jedné straně sociální sítě posunují komunikaci v organizaci i mimo ni na mnohem rychlejší a účinnější úroveň. Na druhé straně sociální sítě spojují i objektivní nebezpečí. Zaměstnavatelé se obávají ztráty produktivity zaměstnanců nebo ztráty pověsti.

Nejpopulárnějšími a nejpoužívanějšími sociálními sítěmi, které personalisté využívají, jsou Facebook, LinkedIn a Twitter. Existuje mnoho dalších sociálních sítí, ale pro potřeby organizací je nejefektivnější využívat ty největší, jednak je zde nejvíce informací a také i potenciální pracovníci se na ně ze stejného důvodu také zaměřují. Největší profesní sociální sítí je LinkedIn, který je personalisty využíván jako nástroj pro vyhledávání odborníků. Tato síť je velmi rychlá a přehledná. Před pár lety měli na LinkedInu své profily manažeři, zaměstnanci korporací, personalisté a ICT odborníci. Dnes jsou uživateli také právníci, finanční manažeři a jiní podnikatelé (Horváthová a kol., 2016).

Členění sociálních sítí

Sociální sítě lze rozdělit, **podle účelu**, za kterým byly tyto služby zřízeny.

- **Osobní sociální sítě** – tyto sociální sítě slouží k vytváření osobních, firemních a skupinových profilů. Mezi tyto sítě řadíme např. Facebook, Myspace.
- **Profesionální sociální sítě** – sociální sítě, kde profesionálové diskutují o svých profesních zájmech. Do těchto sítí patří např. LinkedIn.
- **Zájmové sociální sítě** – sociální sítě sdružující uživatele se stejnými zájmy.

Sociální sítě lze členit **na základě záběru jejich funkcí**.

- **Vše v jednom** – sociální sítě, které poskytují svým uživatelům vše ze své online komunity, zábavy, komunikace a potřeb sociálních médií. Umožňují spojení s přáteli, přidávání fotografií či videí.
- **Jediný trik** – sociální sítě, které se zaměřují na jednu věc, ale zato velmi dobře a kvalitně. Zaměřují se na zprostředkování komunikace s dalšími lidmi, slouží jako úložiště dat nebo fotografií (např. Twitter).
- **Kombinace** – služby sociálních sítí se zaměřují na jednu primární funkci, do které se snaží zařadit i další funkce. Zástupcem této kategorie je server pro sdílení videí YouTube (Horváthová a kol., 2016).

Sociální sítě lze také rozdělit na **dvě skupiny**.

- **Všeobecné sociální sítě** – tyto sítě dovolují registraci jakémukoliv uživateli bez rozdílu, většinou mají každému co nabídnout.
- **Oborové sociální sítě** – na těchto sítích se shromažďují uživatelé se stejným oborem, které můžeme dělit na:
 - **profesionální sociální sítě**, ve kterých se sdružují profesionálové, jako jsou, doktoři, vědci, inženýři apod.,
 - „**hobby**“ **sociální sítě** zabývající se problematikou na hobby úrovni,
 - **studentské sociální sítě**, které nesdružují pouze studenty, ale celkově studium (konkrétní obor, více oborů, studentskou komunitu).

Využití sociálních sítí při náboru pracovníků

Jak již bylo zmíněno, mezi nejoblíbenější a nejpoužívanější sociální sítě v oblasti řízení lidských zdrojů patří LinkedIn, Facebook a Twitter. Tyto sítě jsou personalisty využívány zejména při vyhledávání vhodných uchazečů o práci, a také pro inzerování volných pracovních pozic. Je to způsobeno obrovskou popularitou a oživením trhu práce. Počet volných pracovních míst meziročně stoupl o 25 %, ale počet reagujících uchazečů na inzerci pracovních pozic klesl o 20 %. Personalisté proto častěji pracují s tzv. pasivními uchazeči, kteří aktuální práci mají a aktivně žádnou nehledají. Personalisté vyhledávají uchazeče a nepřímo ho osloví s nabídkou konkrétní pracovní pozice.

Když personalisté vyhledávají potenciálního pracovníka, prakticky sledují to stejné, jako když zkoumají něčí životopis. Lidé však nevyplňují své profily na sociálních sítích tak důkladně jako svůj životopis. Personalista může hledat potenciálního uchazeče podle klíčových slov, podle současného nebo minulého zaměstnavatele, podle názvu současné nebo minulé pozice, podle lokality, podle školy, podle pracovního odvětví a tak dále (Horváthová a kol., 2016).

Výhody a nevýhody sociálních sítí

Některé organizace vnímají sociální sítě jako hrozbu, obavu z rizik, které sociální sítě přinášejí:

- zaměstnanci tráví dlouhou dobu diskutováním se svými přáteli,
- poškození pověsti organizace,
- bezpečnost,
- falešné profily.

Na druhou stranu se dá budovat značka a dobré jméno organizace a také zpříjemnit a zrychlit firemní komunikaci. Sociální sítě také podporují „otevřené inovace“ tím, že dovoluje organizacím vytvářet komunikační kanály se zákazníky, akademiky i nezávislými odborníky, kteří byli v minulosti těžko dosažitelní a nebylo možné s nimi trvale a cíleně komunikovat (Horváthová a kol., 2016).

3.7 Výběr zaměstnanců

„Úkolem výběru pracovníků je rozpoznat, který z uchazečů o zaměstnání, shromážděných během procesu získávání pracovníků a prošlých předvýběrem, bude pravděpodobně nejlépe vyhovovat nejen požadavkům obsazovaného pracovního místa, ale přispěje i k vytváření zdravých mezilidských vztahů v pracovní skupině (týmu) i v organizaci, je schopen akceptovat hodnoty příslušné pracovní skupiny (týmu), útvaru a organizace a přispívá k vytváření žádoucí týmové a organizační kultury a v neposlední řadě je dostatečně flexibilní a má rozvojový potenciál pro to, aby se přizpůsobil předpokládaným změnám na pracovním místě, v pracovní skupině (týmu) i v organizaci“ (Koubek, 2015, s. 166).

Cílem výběru zaměstnanců je vybrat ty uchazeče, kteří nejlépe vyhovují záměrům organizace. Při výběru zaměstnanců se porovnávají vlastnosti a předpoklady člověka s nároky práce, kterou má vykonávat. Výběr zaměstnanců je však oboustranný proces, při němž si organizace vybírá budoucího zaměstnance, a zároveň si zaměstnanec vybírá organizaci (Čopíková a kol., 2015).

Volba se vztahuje k procesu výběru vhodných kandidátů, které jsme získali v náboru. Pokud je nábor udělán dobře a kvalitně bude mít za následek lepší výběr. Výběr je významný, neboť má vliv na pracovní výkon a náklady zaměstnanců. Výběr zaměstnanců se obecně provádí personálním oddělením často po konzultaci s liniovými manažery (Aswathappa, 2008).

3.7.1 Pracovní výkon, výběrová kritéria a predikce

Efektivní výběr zaměstnanců zahrnuje použití kritérií a prediktorů pracovního výkonu. Kritéria jako schopnost, motivace, inteligence, svědomitost, přiměřené riziko, a vytrvalost by mohla být dobrá jako výběrová kritéria vytvářející mnoho pracovních míst. Na manažerské pozice by faktory mohly být konkrétnější, „vedení a rozhodování“, „podpora a spolupráce“, „organizování a provádění“ a „podnikavý a vykonávající“.

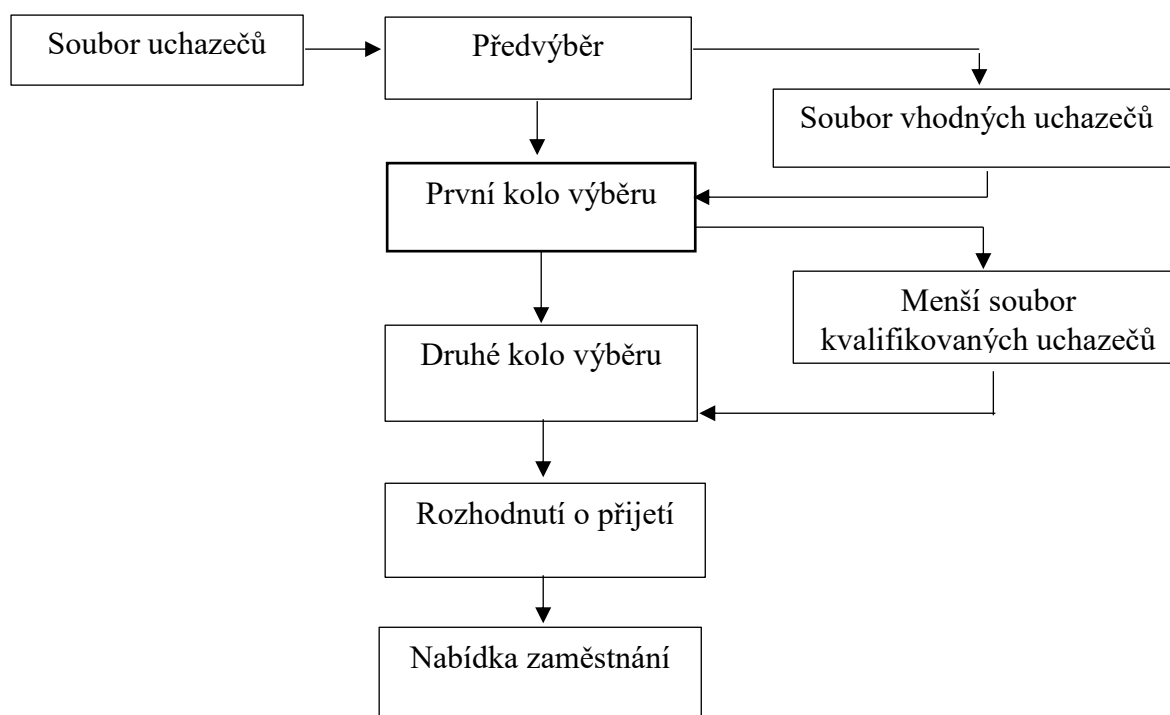
Zaměstnavatelé se snaží identifikovat prediktory, které jsou měřitelné nebo viditelné. Prediktory mohou mít mnoho forem, jako jsou testy, rozhovory, požadavky na vzdělávání, či dlouholeté zkušenosti, ale tyto faktory by měly být použity pouze v případě, pokud bylo zjištěno, že jsou platné prediktory specifického pracovního výkonu. Použití neplatných prediktorů může vést k výběru "špatného" kandidáta a odmítní "pravých" kandidátů, kteří ovlivňují schopnost dosáhnout operačních cílů. V případě, že má kandidát některé nebo všechny z těchto kritérií prediktorů, můžeme předpokládat, že osoba je vhodná pro tuto práci, než někdo bez těchto prediktorů.

- **Prvky pracovního výkonu** - množství práce, kvalita práce, kompatibilita s ostatními, přítomnost při práci, služby, flexibilita.
- **Výběrová kritéria pro charakteristiky zaměstnanců** - schopnost, motivace, inteligence, svědomitost, přiměřené riziko, vytrvalost.
- **Prediktory výběrových kritérií** - zkušenosti, minulá výkonnost, fyzické schopnosti, vzdělání, zájmy, požadavky na plat, certifikáty, výsledky testů, osobnostní opatření, pracovní reference, předchozí zaměstnání, test na přítomnost drog a policejní protokol (Mathis, Jackson, 2008).

3.7.2 Proces výběru zaměstnanců

Postup při výběru zaměstnanců se odvíjí od toho, jaké pracovní místo je obsazováno, jak obtížné je získat zaměstnance s požadovanými vlastnostmi a na finančních prostředcích, které jsou k dispozici pro obsazení pozice. Výběrový proces při obsazování pracovní pozice se liší tím, z jakých zdrojů jsou zaměstnanci získáváni, buď z vnitřních, nebo z vnějších zdrojů. V případě vnitřních zdrojů nebudou realizovány všechny kroky, které jsou níže uvedeny. Samotný proces výběru zaměstnanců může probíhat v krocích, které jsou znázorněny na Obr. 3.4. Jedná se o nejběžnější tříkolové uspořádání výběrového řízení.

Obr. 3.4 Proces výběru zaměstnanců



Zdroj: Horváthová a kol. (2014, s. 58).

Předvýběr uchazečů

Základním cílem tohoto kola, je provést prvotní výběr uchazečů a rozdělení uchazečů do tří skupin, např.:

- velmi vhodní kandidáti, kteří jsou pozváni k výběrovému řízení,
- vhodní kandidáti, kteří jsou do výběrového řízení zařazeni, pokud počet velmi vhodných uchazečů je nedostačující,
- nevhodní kandidáti, kterým je poslán zdvořilý odmítavý dopis s poděkováním za jejich zájem o práci v organizaci.

První kolo výběrového řízení

V tomto kole se setkávají s uchazeči a testují je, jsou používány různé metody výběru (rozhovor, testy, případové studie apod.), a je potřeba vybrat 2 – 3 kandidáty, kteří budou srovnatelní.

Druhé kolo výběrového řízení

Nejčastějšími používanými metodami v tomto kole jsou výběrový rozhovor neboli interview a Assessment Centre (Horváthová a kol. 2014).

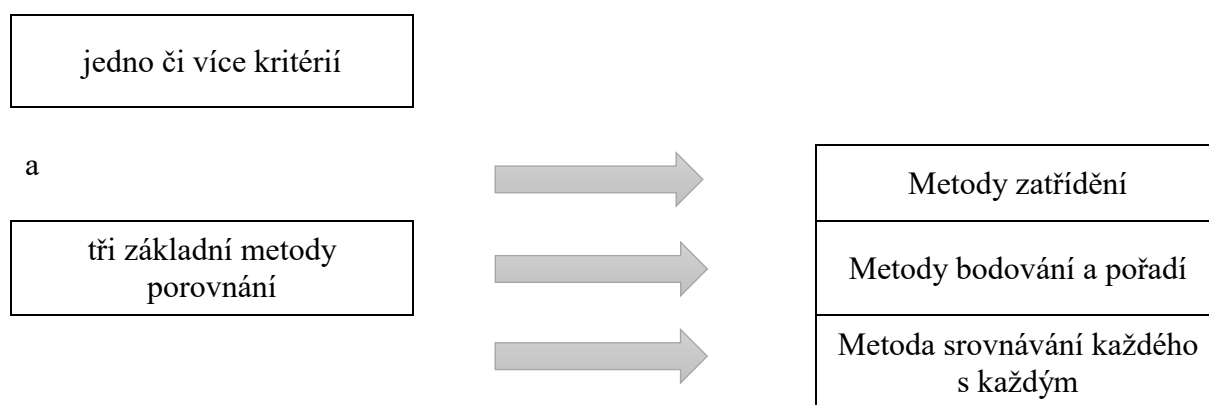
Rozhodnutí o přijetí

U vybraných 2 – 3 kandidátů, kteří absolvovali výběrový rozhovor a před ním řadu dalších výběrových metod, se stojí před konečným rozhodnutím. K dispozici je velké množství různých informací, které jsou průběžně systemizované předem stanoveným způsobem. Tyto informace mohou být v různých vyhodnocovacích dokumentech nebo v počítačovém programu.

Nyní nastává kvalitativní vyhodnocení, které umožňuje vytvoření živé představy, jak bude každý z uchazečů v budoucnu fungovat v dané organizaci.

Dále pak kvantitativní vyhodnocení, kdy ke srovnávání kandidátů je použito jedno či více kritérií a tři základní metody porovnání viz Obr. 3.5 (Hroník, 2007).

Obr. 3.5 Kvantitativní vyhodnocení



Zdroj: Hroník (2007, s. 331).

Srovnávání pomocí kritéria

Jedno kritérium

Jedno kritérium má charakter shrnující a je více odrazem výlučně intuitivního rozhodnutí.

Více kritérií

Více kritérií nejčastěji vytváří kompetenční model. Pracovat se může se třemi základními skupinami kompetencí:

- kompetence řešení problému,
- kompetence interpersonální,
- kompetence sebeřízení.

Do každé skupiny kompetencí, lze zařadit libovolný počet kritérií. Do skupiny kompetencí řešení problémů budou patřit kritéria vyplývající z nezbytných odborných a výkonových předpokladů. Ve skupině interpersonálních kompetencí budou obsažena vztahová kritéria a ve skupině kompetencí sebeřízení to budou osobnostní předpoklady. Maximální počet kritérií je 10, optimální množství je 5 až 7 (Hroník, 2007).

Metody porovnávání

1. Metody zatřídění

Metoda ANO-NE, resp. NE-ANO

Používá se většinou u jednokriteriálního porovnávání kandidátů. Metoda vhodná pro zúžení počtu kandidátů. Na toto třídění tedy obvykle navazuje jiná, přesněji rozlišující metoda.

Metoda A, B, C, D

Metoda zatřídí kandidáty do několika skupin. Zatřídění je možno provádět ihned po skončení pohovoru. Nemí třeba čekat na všechny kandidáty.

- A – bezesbytku vyhovuje požadavkům.
- B – vyhovuje s určitou výhradou.
- C – nevyhovuje.
- D – kvalitní kandidát, který je vhodný na jinou pozici.

Metoda, která slouží k zúžení okruhu kandidátů, mezi kterými se bude rozhodovat. Jsou to kandidáti skupiny A či B.

2. Metody bodování a pořadí

Při bodování je důležité sdílet stejnou stupnici a jednoznačně vymezit, co která hodnota představuje, při metodě pořadí se jednoznačně určuje pořadí v jednom či více kritériích.

3. Metoda srovnávání každého s každým

Metoda párového srovnání

Metoda, která je využívána jako metoda ověřovací k metodě bodování.

Metoda pro a proti

Uplatňujeme ji při srovnání 2 až 3 nejvýznamnějších kandidátů. Obvykle se jedná o finální metodu.

Výsledkem porovnání projevů s očekávaným chováním pomocí kritérií a porovnání kandidátů navzájem je jedno či více pořadí. Žádná metoda vyhodnocení či porovnávání není schopna rozhodnout. Při rozhodování se berou v úvahu i další okolnosti, které nebylo možné zakomponovat do přijímacího pohovoru. Závěrečná fáze procesu výběru zaměstnanců představuje samotný výběr zaměstnanců, kteří nejlépe splňují stanovená kritéria. Konečné rozhodnutí by však měl mít budoucí nadřízený úspěšného kandidáta (Hroník, 2007).

Nabídka zaměstnání

Po rozhodnutí o nejlepším uchazeči, se to uchazeči neprodleně oznámí. Nejvhodnější je, aby bylo rozhodnutí o přijetí sděleno jednak ústně, jednak by měla být nabídka zaměstnání potvrzena písemně s žádostí, aby do určitého data potvrdil svůj zájem pracovat v organizaci. Současně je také sděleno uchazečům, kteří neuspěli, že nemohou být zaměstnání, protože při výběrovém řízení jiní uspěli lépe (Horváthová a kol., 2014).

3.7.3 Metody výběru zaměstnanců

K výběru zaměstnanců můžeme použít několik metod, ale žádná z nich zcela spolehlivě nezaručuje úspěšnost vybraného zaměstnance. Neexistuje žádná univerzální ani nejlepší metoda výběru zaměstnanců, v praxi se osvědčuje kombinace více metod (Čopíková a kol., 2015).

Analýza dokumentů uchazečů

Životopis uchazeče

Životopis bývá považován za velmi významný faktor úspěšnosti uchazečů o zaměstnání. Mohou být požadovány tři typy životopisů.

- 1. Nestrukturovaný (volný životopis)** – chronologický popis života uchazeče, jeho struktura i obsah jsou ponechány na uchazeči samém.
- 2. Polostrukturovaný životopis** – uchazeč je zhruba informován, co by měl životopis obsahovat.
- 3. Strukturovaný životopis (životopisný dotazník)** – uchazeč dostane detailní pokyny, co by mělo být v životopise uvedeno.

Oblíbená metoda výběru zaměstnanců, obvykle se používá v kombinaci s jinou metodou. Posuzovatelé životopisu se soustřeďují především na informace o dosavadním vzdělání a praxi uchazeče, nestrukturovaný životopis (volný životopis) však prozradí i mnohé o osobnosti uchazeče.

Dotazník organizace pro uchazeče o zaměstnání

Osobní dotazník obsahuje biografické údaje – biodata (demografické znaky, vzdělání, dosavadní praxe, schopnosti a dovednosti, volnočasové aktivity atd.). V osobním dotazníku se mohou objevit informace, které rozlišují vhodné a nevhodné uchazeče (Bělohlávek, 2016).

Dotazník se používá k získávání informací o uchazeči. Dotazník většinou vyplňují uchazeči o zaměstnání ve všech větších organizacích. Používání dotazníků je velmi rozšířené a v podstatě se stalo pravidlem. Organizace si sami navrhují nebo si nechávají navrhnout svůj vlastní dotazník (často se používají pro různé druhy pracovních míst různě formulované dotazníky). Vyplnění dotazníku je vhodné ve všech případech a obvykle se zakládá do osobního spisu přijatého pracovníka a je zdrojem informací evidence pracovníků. Poslední dobou se stále více vyskytují elektronické dotazníky.

Lékařské vyšetření

Používá se především v případech, kde by mohlo dojít k ohrožení zdraví ostatních lidí (např. v potravinářském průmyslu). Mnoho organizací se touto metodou brání přijímání uchazečů s poškozeným zdravím na místa, kde by povaha práce mohla ještě více zhoršit zdravotní stav zaměstnance, a důsledkem toho mohou být potíže s opětovným obsazováním pracovního místa. Lékařské vyšetření je v současnosti stále více považováno za diskriminační metodu (Koubek, 2015).

Výběrový rozhovor

Výběrový rozhovor nebo také interview je nejpoužívanější, nejvhodnější a klíčovou metodou výběru zaměstnanců. Aby byl však nejlepší metodou výběru zaměstnanců, musí být předem připraven. Výběrový pohovor má tři základní cíle:

- získat dodatečné hlubší informace o uchazeči,
- poskytnout uchazeči informace o organizaci a práci v ní,
- posoudit osobnost uchazeče.

Dnes se přidává i čtvrtý cíl pohovoru, a to je založit či vytvořit přátelské vztahy mezi organizací a uchazečem.

Druhy rozhovorů

Výběrový rozhovor může mít různé podoby.

1. Podle množství a struktury účastníků pohovorů

- **Pohovor 1 + 1** - pohovor s uchazečem je veden s jedním představitelem organizace (vedoucí pracovník bezprostředně nadřízený obsazovanému pracovnímu místu). Tento typ pohovoru může být velmi subjektivní, na druhou stranu umožňuje však otevřenější atmosféru. Vhodný při obsazování pracovního místa s méně kvalifikovanou prací.
- **Pohovor před panelem posuzovatelů (komisí)** – pohovor bývá tvořen uchazečem a 3 – 4 členy komise. Doporučuje se, aby členy panelu byli nadřízený obsazovaného pracovního místa, personalista a zkušený psycholog. Mohou zde být i jiní členové, například vyšší nadřízený, současný držitel stejného pracovního místa apod. Členové panelu si předem dohodnou své role při pohovoru. Posuzování uchazeče je všestrannější a objektivnější, na druhou stranu více stresující než pohovor 1 + 1. Vhodný pro obsazování jakýchkoliv, v první řadě náročnějších pracovních míst.
- **Postupný rozhovor** – je tvořen sérií pohovorů 1 + 1, kterého se účastní různí posuzovatelé a jeho cílem je zachovat výhody a zdolat nevýhody obou předešlých typů pohovorů. Tento pohovor je časově náročnější a únavnější pro uchazeče.
- **Skupinový (hromadný) pohovor** – pohovor skupiny uchazečů s jedním nebo více posuzovateli. Především se posuzují dílčí skutečnosti nebo také chování každého uchazeče ve skupině. Je úsporou času a lépe umožňuje posoudit osobnost uchazečů, ale nezabezpečuje všestranné posouzení jednotlivce.

2. Podle obsahu a průběhu pohovorů

- **Nestrukturovaný (volně plynoucí) pohovor** – improvizovaný pohovor bez přípravy (Horváthová a kol., 2014), cíl pohovoru nebývá stanoven buď vůbec, nebo jen rámcově. Obsah, postup i časový rozvrh je utvářen v průběhu rozhovoru. Nevhodná forma pohovoru, protože nezaručuje srovnatelnost uchazečů, nedává jim stejnou šanci, dovoluje uplatnění subjektivního postoje k uchazečům (Koubek, 2015).
- **Strukturovaný (standardizovaný) pohovor** – pohovor, který je postavený na předem promyšlené struktuře (Bělohlávek, 2016). Obsah pohovoru, seřazení otázek i čas, který je možné věnovat jednotlivým otázkám je předem připraven a naplánován. Standardizovaný pohovor znamená, že všechny otázky jsou pokládány všem uchazečům o určité pracovní místo a k posouzení odpovědí uchazečů slouží předem

připravené modelové odpovědi. Tato forma pohovoru snižuje možnost subjektivního postoje k uchazečům, vhodní uchazeči budou hodnoceni stejně bez ohledu na to, kdo a kdy je hodnotí.

- **Polostrukturovaný pohovor** – snaha propojit výhody a vyloučit nevýhody nestrukturovaného i strukturovaného pohovoru. Posuzovatelé musí být důkladně proškoleni, neboť je náročný na jejich schopnosti. Využívají se dvě podoby této formy rozhovoru. V první, je pohovor rozdělen na dvě části, první část pohovoru je strukturovaná a druhá část volně plynoucí, avšak obě části na sebe navazují a každá má vymezený svůj čas. Vychází z předem připravených otázek, které posuzovatel rozvíjí. Ve druhé jsou stanoveny cíle pohovoru, které musí být ke konci splněny. Posuzovatel však přistupuje k pohovoru pružně (Koubek, 2015).

3. Další možnost rozdělení pohovorů

- **Behaviorální pohovor** – kandidátům jsou kladeny otázky, které popisují jejich chování v určitých pracovních situacích.
- **Biografický pohovor** – v tomto pohovoru se posuzují předchozí zkušenosti uchazečů.
- **Situační pohovor** – kandidátům jsou pokládány situační otázky s cílem odhalit, jak by řešili specifické pracovní situace.
- **Stresový pohovor** – uchazeči jsou postaveni před emocionálně zatěžující situace, nebo jim jsou kladeny neočekávané, negativní a obtížné otázky. Cílem je zjistit jejich reakci na stres (Horváthová a kol., 2014).

Výběrové testy

Výběrové testy slouží k získání platných a spolehlivých informací o schopnostech, inteligenci, charakteristikách osobnosti, nadání nebo vědomostech uchazeče.

- **Testy inteligence** – tyto testy měří řadu duševních schopností, umožňující člověku zvládnout různé intelektuální úkoly, které vyžadují schopnosti vědění a uvažování. Zaobírají se všeobecnou inteligencí a někdy se označují jako testy „všeobecné duševní schopnosti“. Zahrnují otázky, problémy a úkoly. Testy inteligence mohou být předkládány jednotlivcům i skupinám. Tyto testy mohou probíhat také online.
- **Testy osobnosti** – testy, které posuzují osobnost uchazečů, předpovídají jejich pravděpodobné chování na určitém pracovním místě nebo v určité pracovní roli. V praxi existuje několik typů testů osobnosti. Testy osobnosti by měl zpracovat renomovaný psycholog či specializovaná agentura.

- **Testy schopnosti** – testy, které se používají k zjišťování vědomostí, jaké jsou lidé schopni uplatňovat, jakou práci jsou lidé schopni vykonávat nebo jakých výsledků jsou lidé schopni docílit.
 - **Verbální schopnosti** – schopnosti chápání, interpretování a vyvozování závěrů z ústního nebo písemného projevu.
 - **Numerické schopnosti** – schopnosti chápání, interpretování a vyvozování závěrů z číselných údajů.
 - **Prostorové schopnosti** – schopnosti chápání a interpretování prostorových vztahů mezi objekty.
 - **Mechanické schopnosti** – schopnosti porozumění fyzikálním zákonům, do kterých patří působení síly či fungování páky.
- **Testy způsobilosti** – tyto testy se týkají daného povolání nebo zaměstnání. Testy způsobilosti posuzují, do jaké míry mohou lidé vykonávat danou práci. V rámci tohoto testování je ukázka práce, kdy je kandidátovi zadán pracovní úkol, a musí se prokázat, že je způsobilý danou práci provozovat (Armstrong, Taylor, 2015).

Assessment centra (AC)

Assessment centre je populární nástroj pro výběr zaměstnanců. Tato metoda slouží v první řadě k posouzení kompetencí a k výběru zaměstnanců.

Hlavní rysy AC

1. Tuto metodu lze využívat v různých simulovaných situacích, které zachycují různé kompetence účastníků. Nějaká AC jsou založena pouze na simulacích, ale některá AC kombinují různé metody (simulované situace, testy, rozhovor).
2. Jedná se o skupinovou metodu, které se účastní větší počet kandidátů. Optimální počet je 6 lidí, ale dostačující je od 4 do 8 lidí.
3. V průběhu jednání jsou účastníci pozorováni skupinou posuzovatelů. Doporučuje se jeden posuzovatel na dva účastníky.
4. Celé jednání je předem připraveno, jsou určeny a popsány kompetence, posuzovatelé obdrží kompetenční matice (jaké kompetence jsou zachyceny jednotlivými metodami), do kterých si zaznamenávají svá pozorování. Posuzovatelé jsou před zahájením akce proškoleni v oblasti pochopení kompetencí a ve způsobu pozorování.
5. Po skončení nastává konference posuzovatelů, kteří si sdělují své názory na účastníky, diskutují o nich a formulují společné hodnocení jednotlivců (Bělohávek, 2016).

Grafologie

Grafologie je zkoumání rukopisu lidské bytosti. Podstatou této metody při výběru zaměstnanců je udělat si na základě rukopisu závěry o jeho osobnosti a na této základně předpovídat jeho budoucí pracovní výkon v určité roli (Armstrong, 2007).

Tento nástroj se využívá spíše jako doplňková metoda posouzení. Tato metoda nezpracovává kompletní grafologický rozbor, ale zaměřuje se pouze na požadovaná kritéria pro danou pracovní pozici např. kreativitu, přátelské chování a komunikativnost, výdrž, vůdčí nebo organizační schopnosti apod. (Horváthová a kol., 2014).

Reference

Podstatou referencí je získání důvěrné konkrétní informace o budoucím zaměstnanci a názory na jeho charakter a vhodnost pro dané pracovní místo. Reference mohou mít různou podobu.

- **Osobní reference**, které nám jsou však zcela k ničemu. Mohou nám pouze ukázat, že uchazeč má alespoň jednoho nebo dva přátelé.
- **Psané reference**, které šetří čas a jsou standardizovány. Mohou mít formu dopisu, který napíše předchozí zaměstnavatel a který potvrzuje průběh zaměstnání a komentuje uchazečův charakter. Nebo organizace mohou poskytnout předchozímu zaměstnavateli k vyplnění standardní formulář, kterým lze získat přesnější odpověď.
- **Telefonické reference**, které lze využít jako alternativu nebo jako doplněk písemných referencí. Lidé mají tendenci poskytnout upřímný názor ústně, než když jej mají napsat a vzít na sebe jistý závazek (Armstrong, 2007).

Úkolem je tedy vybrat člověka, který bude na svém místě opravdovým přínosem pro činnost organizace a současně se bude cítit spokojený a motivovaný k efektivnímu vykonávání své práce. Cílem dobře provedeného výběru by tedy mělo být:

- vyloučení neschopných lidí nebo lidí neochotných se adaptovat,
- úspěšné vykonávání činnosti pracovníka na daném místě, spojené s dosahováním stanovených cílů a ukazatelů,
- začlenění pracovníka do života organizace a jeho přizpůsobení organizační kultuře,
- adaptace vůči týmu spolupracovníků a vůči stylu vedení nadřízeného,
- seberealizace a motivace člověka k dalšímu rozvoji (Bělohlávek, 2016).

3.8 Hodnocení úspěšnosti

Proces získávání a výběru zaměstnanců by měl být hodnocen z hlediska efektivnosti. Používá se řada ukazatelů, z nichž v praxi mohou nalézt uplatnění zejména tyto:

- počet žadatelů o přijetí/počet žadatelů pozvaných na rozhovor,
- počet rozhovorů/počet učiněných nabídek zaměstnání,
- počet učiněných nabídek/počet nabídek akceptovaných uchazeči,
- počet nově přijatých zaměstnanců/počet posuzovaných uchazečů,
- průměrný počet dní obsazení pracovního místa,
- průměrná délka setrvání nově přijatého zaměstnance v pracovním poměru,
- míra spokojenosti s novým zaměstnancem – přínos zaměstnance pro organizaci,
- počet dní absence zaměstnance/celkový počet pracovních dnů,
- náklady na získávání a výběr/počet nově přijatých zaměstnanců.

S procesem získávání a výběru zaměstnanců je spojena celá řada nákladů. Jedná se hlavně o mzdové náklady personalisty a osob podílejících se na procesu, náklady na inzerci, náklady na komunikaci s úřadem práce, náklady na pronájem, náklady na spolupráci s externími subjekty (personální agentura, psycholog apod.), administrativní náklady (poštovné, kancelářské potřeby apod.) (Čopíková a kol., 2015).

Rovněž jsou porovnány vhodné metody získávání zaměstnanců s cílem zvýšit efektivitu získávání zaměstnanců a snížit náklady na přijetí zaměstnance v rámci zachování kvality získané pracovní síly a metody výběru zaměstnanců. Mohou se také hodnotit zdroje získávání zaměstnanců.

Také efektivita osob zabývajících se tímto procesem. Mezi nejlepší pak patří ti personalisté, kteří dosáhli kvót požadovaných zaměstnanců a zároveň jimi vybraní zaměstnanci v organizaci po určitou dobu zůstali a navíc jsou dobře hodnoceni svými nadřízenými.

V organizacích by měly být také hodnoceny případné finanční úspory z důvodu výběru kvalifikovanějších zaměstnanců, a následně tak vyšší kvality produktů, vyšší produkce, nižší nehodovosti na pracovišti apod. (Horváthová a kol., 2014).

4 Charakteristika organizace

Ke zpracování praktické části bakalářské práce je vybrána společnost ArcelorMittal Ostrava a. s. (dále jen ArcelorMittal Ostrava). V první řadě je představena společnost ArcelorMittal Ostrava, její historie a následně je přiblížena struktura zaměstnanců této společnosti.

4.1 Popis společnosti

ArcelorMittal Ostrava a.s. spadá do největší světové ocelářské a těžařské skupiny ArcelorMittal.

Společnost disponuje roční kapacitou výroby až 3 miliony tun oceli. Kromě tuzemského trhu společnost distribuuje své výrobky do více než 40 zemí světa. Společnost se zabývá výrobou železa a oceli v souladu s veškerou ekologickou legislativou. S předstihem snížila vliv výroby na životní prostředí nad rámec požadavků EU a v roce 2015 dokončí 14 dotovaných investic do nadstandardní ekologizace v hodnotě 3 miliard korun. Jediným akcionářem je ArcelorMittal Holdings A.G. (ArcelorMittal Ostrava, 2017).

Předmět podnikání

Výrobní činnost společnosti je orientovaná hlavně na výrobu a zpracování surového železa a oceli a hutní druhovýrobu. Největší podíl hutní výroby tvoří dlouhé a ploché válcované výrobky. Strojírenskou výrobu tvoří z největší části důlní výztuže a silniční svodidla. Servis a obslužné činnosti jsou v převážné míře zabezpečeny vlastními obslužnými závody.

Společnost ArcelorMittal Ostrava je dynamicky rozvíjející se společnost, která výrazně přispívá k zaměstnanosti a sociálnímu klidu v ostravském regionu. Společnost ArcelorMittal Ostrava usiluje o budování pozitivních vztahů s vlastními zaměstnanci, s laickou i odbornou veřejností, s městem Ostrava, ostravským regionem, Moravskoslezským krajem a Českou republikou. Společnost ArcelorMittal Ostrava podporuje sportovní, kulturní a společenský život nejen v regionu, ale v i v celé České republice. Se jménem ArcelorMittal Ostrava a jsou již tradičně úzce spjaty koncerty Janáčkovy filharmonie Ostrava, charitativní akce či řada sportovních událostí a turnajů (ArcelorMittal Ostrava, 2017).

4.2 Historie společnosti

V roce 1942 se začala psát historie současně největší hutní společnosti České republiky. Tehdy Vítkovické železářny, v důsledku omezeného rozvoje vzhledem k umístění ve městě, započaly výstavbu svého jižního závodu v Kunčicích.

Během jednoho roku 1947 až 1948 bylo přijato rozhodnutí o výstavbě hutního kombinátu, tehdy stále ještě jako součást Vítkovických železáren.

Dne 31. prosince 1951 došlo k osamostatnění a vznikla Nová Huť Klementa Gottwalda (NHKG), národní podnik.

Od roku 1951 až do roku 1958 byla první etapa existence podniku. Celý kombinát představovalo pět koksárenských baterií, dvě vysoké pece včetně licího stroje, čtyři siemens-martinské a pět hlubinných pecí, blokovna, válcovna trub, slévárna šedé litiny a část elektrárny včetně vodohospodářství.

V další etapě od roku 1958 až do roku 1961 se rozšiřovaly zejména kapacity pro produkci základních surovin, jako jsou koks, surové železo a ocel, ale také se budovaly provozy s následným zpracováním těchto produktů. Také byla v tomto období zprovozněna válcovací trať a linka na výrobu osobních, nákladních a traktorových kol. Počet koksárenských baterií se zvýšil o čtyři, vznikly dvě vysoké pece a pět sklopných pecí pro výrobu oceli. Byla postavena také nová blokovna, pásové tratě P-250 a P-800, kontidráťová trať, zařízení na výrobu trubek, kyslíkárna a jiné.

V období mezi roky 1967 a 1985 se široce modernizovaly martinské pece na pece tandemové. Další větší investicí byla výstavba středojemné válcovny v jižní části závodu, centrální kyslíkárny a velkokapacitní koksárenské baterie.

V roce 1989 se změnil název a z NHKG se stala Nová Huť, státní podnik. Se změnou se pojí ostatní významné technologické události, zvláště přechod od odlévání oceli do ingotů k plynulému odlévání oceli.

V letech 1993 až 1999 byla postupně přičleněna zařízení pro plynulé odlévání. První v prosinci roku 1993, druhé o čtyři roky později a třetí v srpnu 1999. Tato změna přinesla větší výtěžnost oceli a v podstatě nižší energetickou náročnost. Neméně významnou událostí byla také výstavba válcovny na výrobu širokého, za tepla válcovaného pásu, která nahradila dvě zastaralé tratě a jejíž komplex je označován pásová minihuť.

Na konci ledna 2003 nastal zlom. Když Lakshmi Mittal, jehož strategie je založena v první řadě na restrukturalizaci a modernizaci upadajících oceláren, koupil v rámci privatizace Novou Huť a zhruba v polovině dubna vznikla ISPAT Nová Huť, a. s.

Na konci roku 2004 se znovu změnil název společnosti. Tentokrát na Mittal Steel Ostrava, a. s. V rámci privatizace se z některých provozů a závodů staly přidružené nebo dceřiné podniky, např. JÄKL Karviná, a. s., Nová Huť Zábřeh, a. s. nebo Vysoké pece Ostrava, a. s.

V roce 2006 se nejvíce diskutovaným tématem ocelářského světa stala snaha Lakshmiho Mittala o převzetí světové dvojky Arcelor. Na konci června roku 2006 oznámila rada Arcelor sloučení s Mittal Steel a vznikl tak světový gigant, v důsledku čehož se změnil i název ostravské společnosti na dnešní ArcelorMittal Ostrava.

Společnosti, které se oddělily v roce 2004, se znovu organizačně připojily k mateřské společnosti v roce 2007 (ArcelorMittal Ostrava, 2017).

4.3 Struktura současného stavu zaměstnanců společnosti

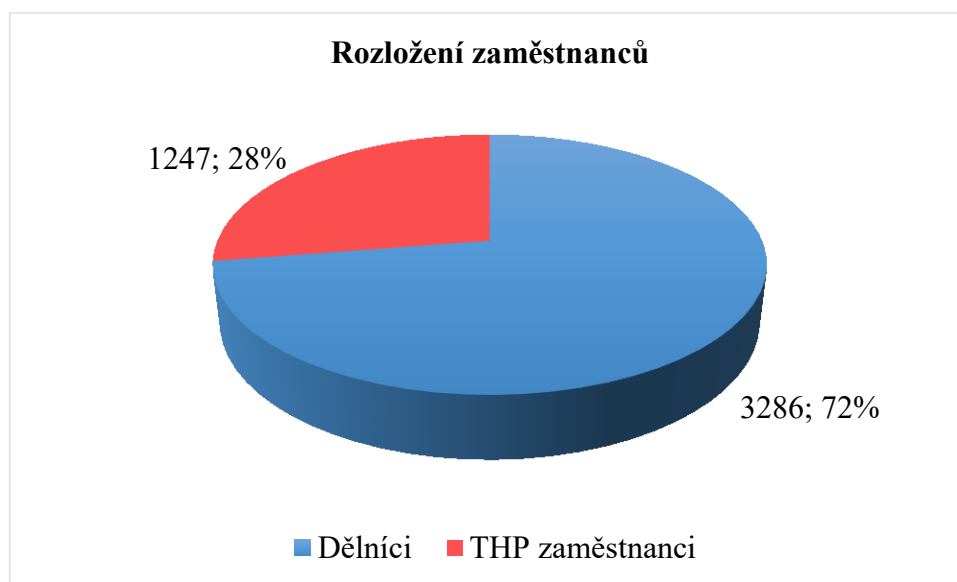
V následující Tab. 4.1 a Grafu 4.1 je zobrazeno rozdělení celkového počtu zaměstnanců podle pracovní pozice.

Tab. 4.1 Rozložení zaměstnanců podle pracovní pozice

	Počet zaměstnanců	Počet zaměstnanců (%)
Dělníci	3 286	72
THP zaměstnanci	1 247	28

Zdroj: vlastní zpracování.

Graf 4.1 Rozložení zaměstnanců podle pracovní pozice



Zdroj: vlastní zpracování.

Z celkového počtu 4 533 zaměstnanců tvoří 72 %, tj. 3 286 dělníci a 28 %, tj. 1 247 technickohospodářští pracovníci (THP). Ve společnosti jsou zaměstnáváni převážně dělníci z důvodu charakteru produktů společnosti.

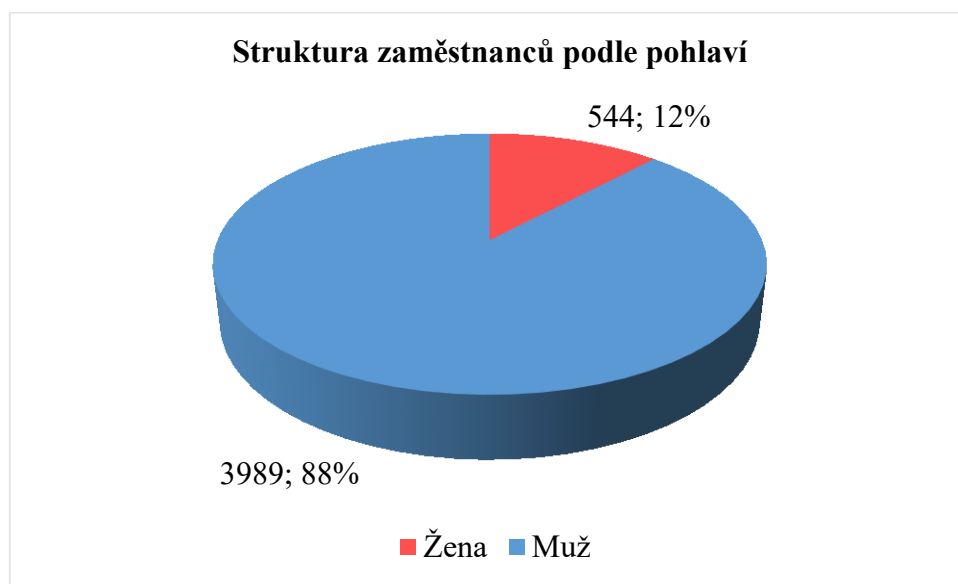
V následující Tab. 4.2 a Grafu 4.2 je zobrazena struktura zaměstnanců podle pohlaví.

Tab. 4.2 Struktura zaměstnanců podle pohlaví

	Počet zaměstnanců	Počet zaměstnanců (%)
Žena	544	12
Muž	3 989	88

Zdroj: vlastní zpracování.

Graf 4.2 Struktura zaměstnanců podle pohlaví



Zdroj: vlastní zpracování.

Většinu zaměstnanců ve společnosti ArcelorMittal Ostrava tvoří muži. Z celkového počtu 4 533 zaměstnanců je ve společnosti zaměstnáno 88 %, tj. 3 989 mužů a pouze 12 %, tj. 544 žen. Ve společnosti jsou zaměstnávání převážně muži z důvodu charakteru výroby.

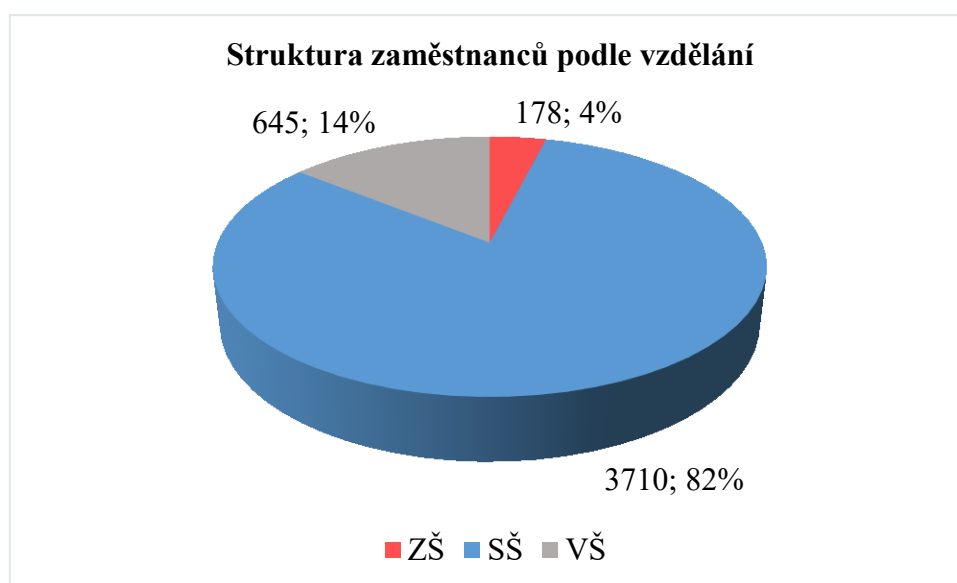
V následující Tab. 4.3 a Grafu 4.3 je zobrazena struktura zaměstnanců podle vzdělání.

Tab. 4.3 Struktura zaměstnanců podle vzdělání

	Počet zaměstnanců	Počet zaměstnanců (%)
ZŠ	178	4
SŠ	3 710	82
VŠ	645	14

Zdroj: vlastní zpracování.

Graf 4.3 Struktura zaměstnanců podle vzdělání



Zdroj: vlastní zpracování.

Z celkového počtu 4 533 zaměstnanců má 82 % středoškolské vzdělání (SŠ), tj. 3 710 zaměstnanců, 14 % vysokoškolské vzdělání (VŠ), tj. 645 zaměstnanců a 4 % základní vzdělání (ZŠ), tj. 178 zaměstnanců. Ředitelé a zaměstnanci na vyšších pozicích mají vysokoškolské popřípadě středoškolské vzdělání. Na dělnických pozicích mají zaměstnanci základní popřípadě středoškolské vzdělání. Většinu zaměstnanců ve společnosti tvoří dělnické pozice, proto převažuje středoškolské vzdělání. Avšak rozhodujícím faktorem při výběru zaměstnanců je také praxe v oboru a získané zkušenosti z předchozích zaměstnání.

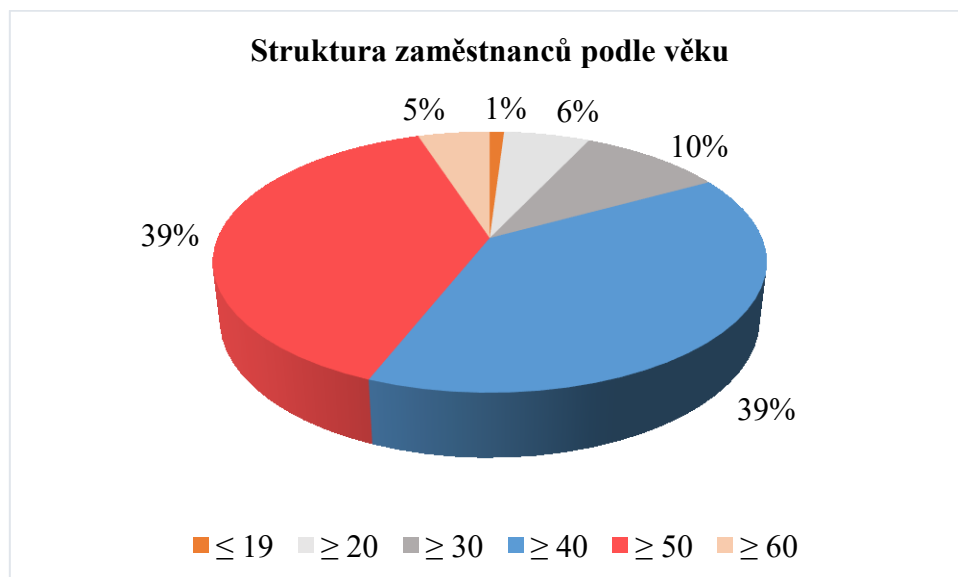
V následující Tab. 4.4 a Grafu 4.4 je zobrazena struktura zaměstnanců podle věku.

Tab. 4.4 Struktura zaměstnanců podle věku

	Počet zaměstnanců	Počet zaměstnanců (%)
≤ 19	3	1
≥ 20	274	6
≥ 30	480	10
≥ 40	1 780	39
≥ 50	1 772	39
≥ 60	224	5

Zdroj: vlastní zpracování.

Graf 4.4 Struktura zaměstnanců podle věku



Zdroj: vlastní zpracování.

Věková struktura byla rozdělena na kategorie po 10 letech. Nejpočetnějšími skupinami jsou zaměstnanci ve věku od 40 do 60 let, kterou tvoří 39% zaměstnanců. Ve společnosti je převážně kolektiv ve zralém věku. Další nejpočetnější skupinou jsou zaměstnanci ve věku od 30 let, kterou tvoří 10 % zaměstnanců.

5 Popis a analýza procesů získávání a výběru zaměstnanců ve vybrané organizaci

V této části bakalářské práce jsou popsány současné procesy získávání a výběru THP zaměstnanců ve společnosti ArcelorMittal Ostrava. Informace jsou získány na základě rozhovoru s personalistkou společnosti a dále z dotazníkového šetření, které je v této kapitole následně vyhodnoceno.

5.1 Úloha manažerů v procesu získávání a výběru zaměstnanců

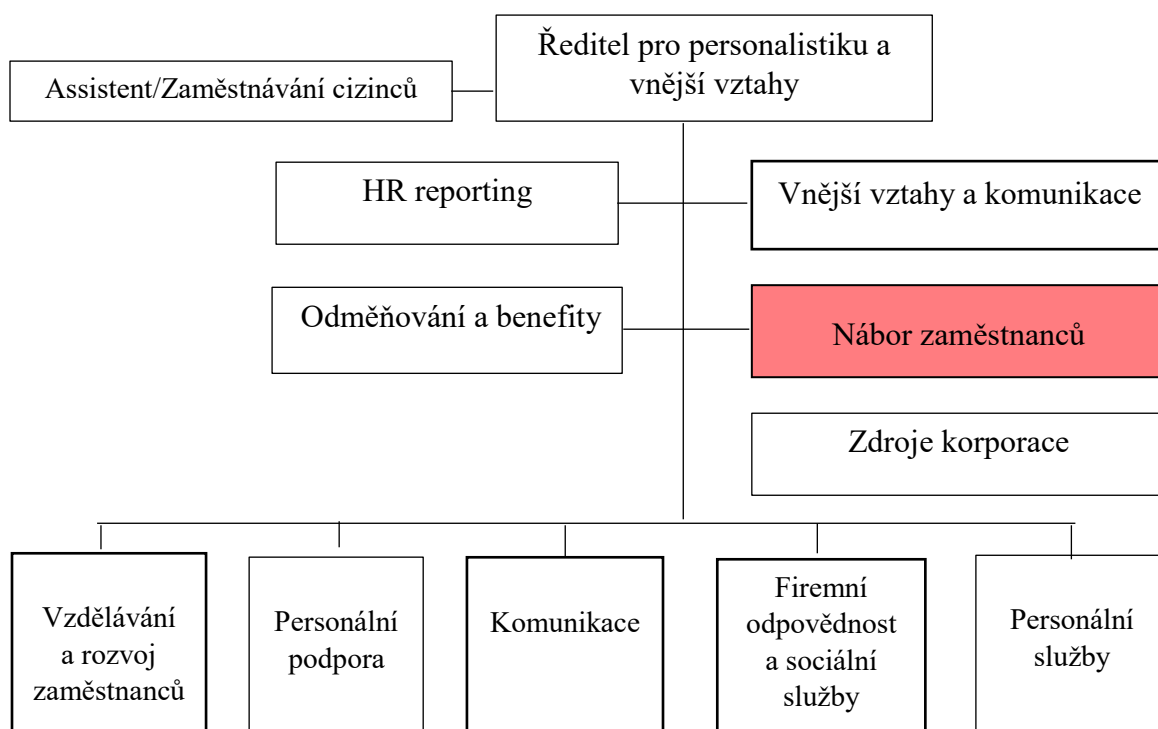
- Specifikují požadavky na uchazeče.
- Projednávají pozice s BUP.
- Ověřují jeho odborné způsobilosti.
- Účastní se výběrových řízení.
- Zajišťují pracoviště pro vybraného uchazeče:
 - zabezpečují pracovní místo (stůl, židle),
 - zajišťují techniky (telefon, notebook),
 - obstarávají přístupy pro uchazeče (AAR, RFC).

5.2 Úloha personalistů v procesu získávání a výběru zaměstnanců

- Poskytují interní služby manažerům a zaměstnancům společnosti.
- Zajišťují kontakt s uchazečem.
- Reprezentují společnost navenek.
- Vytváří první dojem uchazeče o společnosti.
- Připravují inzerci.
- Získávají a selektují životopisy od uchazečů.
- Spolupracují s agenturami práce a s head-hunterskými společnostmi.
- Komunikují s uchazeči.
- Organizují pohovory.
- Obstarávají průběh výběrového řízení.
- Účastní se výběrového řízení.
- Poskytují uchazečům zpětné vazby.
- Zajišťují smluvní kontakt s vybraným uchazečem.
- Zabezpečují vstupní školení a setkání s nadřízeným.

Všechny tyto aktivity zajišťují zaměstnanci z oddělení náboru viz Obr. 5.1.

Obr. 5.1 Schéma personálního oddělení



Zdroj: ArcelorMittal Ostrava.

5.3 Průběh procesu získávání a výběru THP zaměstnanců

Proces získávání a výběru THP zaměstnanců v ArcelorMittal Ostrava má následující průběh:

- příprava a vyvěšení inzerce,
- sběr životopisů/oslovování samostatně,
- selekce životopisů na základě stanovených požadavků,
- telefonický pohovor na základě stanovených požadavků na kandidáty,
- první kolo výběrového řízení s personalistou,
- druhé kolo výběrového řízení s konkrétním vedoucím,
- prohlídka pracoviště,
- vyplnění psychodiagnostických testů (BIP, Belbin, ICL),
- vyhodnocení psychodiagnostický testů,
- třetí kolo výběrového řízení s ředitelem (formalita),
- zaslání mzdové nabídky, představení firemních benefitů, dohodnutí termínu nástupu a délky a typy pracovní smlouvy (pracovní smlouva, DPP, DPČ),
- vstupní lékařská prohlídka (dle rizik na daném pracovišti),
- doložení výpisu z rejstříku trestu a nejvyššího dosaženého vzdělání,
- podpis pracovní smlouvy.

Příprava a vyvěšení inzerce

Manažer se rozhodne obsadit pracovní pozici. Manažer vyspecifikuje s Business unit partnerem (BUP) požadavky na uchazeče (náplň práce, požadovaný profil – vzdělání, délka požadované praxe, znalost anglického jazyka, IT požadavky aj.). Business unit partner je osoba, která zajišťuje pokrytí personálních nároků a potřeb jednotlivých závodů v rámci zajištění pracovních pozic nezbytných pro plynulý provoz. Vznikne tak požadavková listina na obsazení pracovního místa. Požadavková listina na obsazení pracovního místa je schválena personálním ředitelem, odborným ředitelem a generálním ředitelem. Schvalovací proces zajistí BUP.

BUP informuje o schválení pozice zaměstnance z oddělení náboru a vydá pokyn, že mohou hledat vhodného kandidáta. Tímto je zahájen proces náboru zaměstnance. Pracovníci z oddělení náboru zaměstnanců vytvoří inzerát a začínají hledat uchazeče.

Sběr životopisů/oslovování samostatně

Pracovníci z oddělení náboru zaměstnanců sbírají životopisy od kandidátů, kteří reagují na inzerce, nebo uchazeče aktivně vyhledávají pomocí sociálních sítí (LinkedIn, Facebook), popřípadě z minulých otevřených podobných pozic. Následně personalisté selektují životopisy na základě požadavků v inzerci volného pracovního místa.

5.3.1 Zdroje a metody získávání zaměstnanců

Ve společnosti ArcelorMittal Ostrava personalisté získávají zaměstnance jak z vnějších zdrojů, tak i z vnitřních zdrojů.

Metody získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů

Personalisté využívají mnoho metod pro získávání uchazečů z vnějších zdrojů. Mezi metody získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů v ArcelorMittal Ostrava patří:

- ***úřady práce,***
- ***inzerce,***
 - webové stránky organizace,
 - pracovní servery tuzemské - jobs.cz, práce.cz,
 - pracovní servery zahraniční – hh. ru,
 - rádiová kampaň,
- ***zprostředkovatelské agentury,***
 - tři personální agentury - Manpowergroup, Trenkwalder a Randstad,
 - a dvě head – hunterské agentury,

- ***vzdělávací instituce,***
 - Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava,
 - Ostravská univerzita,
 - Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně,
 - Vysoké učení technické v Brně,
 - Technická univerzita Košice a další,
- ***career days a burzy práce,***
 - veletrh Kariéra plus,
- ***doporučení zaměstnancem,***
- ***sami se hlásící uchazeči,***
- ***sociální média,***
 - LinkedIn,
 - Facebook.

Metody získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů

Pokud jsou uchazeči získáváni z vnitřních zdrojů, jedná se o stávající zaměstnance společnosti. Mezi metody získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů v ArcelorMittal Ostrava patří intranet a interní nástěnky.

Intranet

Ve společnosti ArcelorMittal Ostrava je vlastní intranet, který je dostupný pro současné zaměstnance. Personalisté zde vkládají volné pracovní pozice.

Interní nástěnky

Inzerováním na interních nástěnkách jsou informováni vlastní zaměstnanci o volné pracovní pozici. Nástěnka se nachází při vstupu do personálního oddělení společnosti.

5.3.2 Metody výběru zaměstnanců

Analýza dokumentů

Životopis

Při výběru nových zaměstnanců, personalisté vyžadují především životopis, který obsahuje informace o dosavadním vzdělání a praxi uchazeče, může však prozradit i mnohé o osobnosti uchazeče.

Motivační dopis

Motivační dopis je jedna z formalit žádosti o práci. Motivačním dopisem člověk sděluje, proč právě on je tím vhodným člověkem. Dobře napsaný motivační dopis kandidáta může zaujmout personalistu a při výběru uchazečů k osobnímu výběrovému pohovoru ho upřednostní před ostatními kandidáty. Motivační dopis je součástí sebeprezentace.

Dokumenty, které jsou po kandidátech vyžadovány před nástupem

- doklad o nejvyšším dosaženém vzdělání,
- výpis ze zdravotní dokumentace od praktického lékaře.

Telefonický pohovor

Telefonický pohovor, nebo-li telefonický předvýběr uchazečů absolvuje každý uchazeč. Personalisté poprvé komunikují s uchazečem, délka telefonického pohovoru je v rozmezí 10 – 20 minut. Telefonický pohovor může probíhat v českém jazyce nebo v anglickém jazyce. Pokud probíhá v českém jazyce, personalisté si ověřují také znalosti anglického jazyka. Na základě telefonického pohovoru personalisté provádějí prvotní výběr uchazečů a vybírají nejvhodnější kandidáty, kteří budou pozváni na osobní výběrový pohovor.

Osobní výběrový pohovor

Osobní výběrový pohovor je nejpoužívanější metodou výběru zaměstnanců v ArcelorMittal Ostrava. Osobní výběrový pohovor musí absolvovat každý uchazeč o zaměstnání. Z osobního výběrového pohovoru účastníci komise získají hlubší informace o uchazeči, poskytnou uchazeči informace o organizaci a práci v ní a posoudí jeho osobnost. Délka trvání osobního výběrového pohovoru je v rozmezí od 30 – do 90 minut. Délka 30 minut se volí především u juniorních kandidátů (např. absolventi hlásící se do Trainee programu, studenti na odbornou stáž), délka 60 a více minut se volí u seniorních kandidátů, u kterých se ověřují dovednosti a odborná způsobilost a u nichž je potřeba dialogu nad specifikací pozice.

Fáze osobního výběrového pohovoru

- **Úvod** trvá 3 – 5 minut. Hlavní slovo má ten, kdo vede pohovor. Tato fáze je velmi důležitá, neboť slouží k vytvoření atmosféry a oboustranné důvěry.
- **Hlavní část** tvoří 80 % pohovoru, v této fázi hovoří převážně uchazeč, tzn. otázky jsou pokládány tak, aby uchazeč o otázce přemýšlel, analyzoval situaci, vybral optimální odpověď a vhodně ji prezentoval. Účastníci komise aktivně vstupují do rozhovoru a doptávají se.

- V **závěru** je prostor pro otázky uchazeče, účastníci komise vysvětlí další postup náborového procesu.

Před osobním výběrovým pohovorem se uchazeč domluví s personalistou na strategii vedení pohovoru a rozdělení rolí. Např. personalista povede pohovor a uchazeč se aktivně zapojí doplňujícími dotazy nebo uchazeč bude mít u výběrového řízení hlavní roli a personalista bude pokládat pouze doplňující dotazy. Zda se v pokládání otázek budou střídat apod. Personalista vždy vyjde vstříc.

Průběh osobního výběrového pohovoru s kandidátem

Uvítání kandidáta, vzájemné představení a seznámení

Kandidát je pozván do místnosti. Kandidátovi jsou představeni všichni účastníci komise. Každá osoba kandidátovi nabízí podání ruky. Součástí představení je i krátký popis pozice, kterou daný člověk ve společnosti zastává.

Využití kontaktních otázek

Kontaktní otázky slouží k navázání kontaktu s kandidátem a uvolnění atmosféry. Účastníci komise se ptají např. na cestu na výběrové řízení, parkování, počasí apod. Součástí je i nabídnutí občerstvení (voda, káva, čaj).

Krátké představení pozice

Představení pozice obsahuje sdělení názvu pozice, stručné sdělení, co pozice obnáší, kdo je na pozici hledán. Součástí je také zjištění, co kandidát ví o inzerátu k dané pozici, tím si účastníci komise ověřují, zda je kandidát s inzerátem seznámen.

Představení kandidáta

Kandidát se po vyzvání krátce představí. Účastníci komise se doptávají na doplňující informace, na jednotlivé oblasti kandidátova životopisu – vzdělání, profese, praxe, otázky ke znalostem dalších jazyků, IT, certifikátům, řidičskému průkazu, otázky ke kandidátovým kompetencím.

Odborné otázky k profesi

Odborné otázky k profesi pokládá především vedoucí popř. jeho kolegové. Tato fáze náborového procesu slouží k ověření odborné způsobilosti kandidáta. Zahrnuje otázky na kandidátovy zkušenosti, na konkrétní náplň práce. Nadřízený porovnává kompetence kandidáta s požadovaným profilem uchazeče. Nadřízený si ověřuje, zda kandidát vykonával podobnou činnost, jako tu, která od něj bude vyžadována na nové pozici, nebo si také ověřuje zkušenosti s danou technologií (např. IT programy).

Ověření znalosti anglického jazyka

Osobní výběrový pohovor může probíhat v českém jazyce nebo v anglickém jazyce. Pokud je osobní výběrový pohovor veden v českém jazyce, probíhá ověření znalosti anglického jazyka.

Představení pracovní pozice

Představení pracovní pozice obstarává hlavně manažer, popř. vybírající si budoucí spolupracovníci kandidáta. Zahrnuje podrobné představení pracovní náplně pozice, organizační struktury, požadavků na kandidáta a jejich zdůvodnění. Personalista doplní informace, co se týče pracovní doby, benefitů společnosti, informací z kolektivní smlouvy. Kandidát se v této fázi aktivně doptává.

Zjištění mzdových očekávání kandidáta

Personalisté se vždy informují, jaké je mzdové očekávání kandidáta ve vztahu k nabízené pracovní pozici. Kandidát nemusí říct konkrétní částku, ale může uvést interval (minimum – optimum – maximum).

Zjištění možnosti nástupu

Standardní výpovědní lhůta je dle legislativy České republiky dva měsíce. Kandidát se může se stávajícím zaměstnavatelem domluvit, že odejde na tzv. „dohodu“ a zaměstnavatel ho může tedy uvolnit dříve. Vždy ovšem záleží na zaměstnavateli, zda takto zaměstnance uvolní.

Prostor pro otázky kandidáta

Prostor kandidáta pro doplňující otázky. Tento prostor slouží také k ověření kandidátovy motivace. Motivovaní kandidáti se často doptávají na profesi, pracovní prostředí, konkrétní specifika a jiné.

Informace o dalším postupu náborového procesu

V této konečné fázi osobního výběrového pohovoru je kandidát informován o tom, jak dlouho bude náborový proces trvat, jaká budou případná další kola, jaké budou další požadavky na kandidáta (např. vyplnění psychodiagnostických testů, vypracování projektu, prezentace apod.). Ujistění kandidáta, že dostane zpětnou vazbu, i v případě, že bude negativní. Kandidátovi je také nabídnuto, že se může v případě dotazů obrátit na kontaktní osobu z oddělení náboru zaměstnanců.

Druhy otázek při náborovém procesu

Personalisté používají jak při telefonickém pohovoru, tak při osobním výběrovém pohovoru různé typy otázek.

Otevřené a uzavřené otázky

Otevřené otázky jsou otázky, na které se obtížně odpovídá jedním slovem a uchazeč bývá nucen odpovídat v širších souvislostech. Účastníci komise aktivně naslouchají. Opakem jsou otázky uzavřené, na které lze odpovídat jedním slovem.

Behaviorální otázky

Behaviorální otázky zvyšují vypovídací schopnost odpovědí. Jedná se o otázky na situace, které uchazeč v minulosti řešil, např. uchazečův největší neúspěch nebo jeho nejnáročnější den.

Hypotetické otázky

Hypotetické otázky jsou podobné otázkám behaviorálním, kandidát však situaci v minulosti ještě neřešil, řešení se vztahuje do budoucnosti. „Jak byste reagoval kdyby...?“.

Motivační otázky

Motivační otázky slouží k ověření motivace uchazeče, např. co uchazeče motivovalo přihlásit se na tuto pozici, co ho na této pozici nejvíce láká.

Sebehodnotící otázky

Sebehodnotící otázky slouží k zjištění silných a slabých stránek kandidáta, jeho největšího životního úspěchu, v čem by se chtěl uchazeč zlepšit nebo čím může být kandidát prospěšný pro společnost.

Otázky na ambice a způsob zvládnání překážek

Otázky směřující na ambice uchazeče, jeho plány, cíle, ale také otázky, které se týkají zvládnání překážek a stresu, např. jeho největší překážka v kariéře.

Diskriminační otázky

Při náborovém procesu by neměly být pokládány diskriminační otázky. Otázky vztahující se na rodinu, rasovou příslušnost, náboženskou orientaci, sexuální orientaci.

Psychodiagnostické testy

Psychodiagnostické testy slouží jako doplněk náborového procesu v ArcelorMittal Ostrava. Účelem psychodiagnostických testů je získat profil kandidáta, který může manažerovi pomoci při výběru nejvhodnějšího kandidáta na danou pracovní pozici. V rámci náborového

procesu se používají standardní baterie testů, které zjišťují sebevědomí, odolnost vůči zátěži, odolnost vůči kritice, schopnosti prosadit se, orientace na tým, týmovou roli kandidáta, orientaci na cíl, flexibilitu, svědomitost a motivaci. Výsledkem je profil kandidáta obsahující doporučení pro manažera jak s kandidátem dále pracovat. Psychodiagnostické testy mohou uchazeči vyplňovat i elektronicky. Ve společnosti ArcelorMittal Ostrava se využívají tři typy testů.

- BIP – Bochumský osobnostní dotazník.
- ICL – Learyho dotazník interpersonální diagnózy.
- Belbin - Belbinův test týmových rolí.

Z těchto testů se zjistí osobnostní profil pracovně specifický, osobnostní profil interpersonální, osobnostní profil týmový. Výsledky testů mohou uchazeči vidět až po pohovoru.

Reference

Některá výběrová řízení jsou doplněna referencemi na kandidáta, které personalisté získávají např. od bývalých zaměstnavatelů nebo bývalých vyučujících (v případě čerstvých absolventů). Zjištění referencí obstarává vždy personální oddělení. Pokud personalisté žádají o reference, připraví si konkrétní otázky pro kontaktní osobu. Jsou pokládány otázky např. na úspěch/neúspěch v práci, na vyrovnání s pracovními úkoly, na vztahy na pracovišti atd.

Více kolová výběrová řízení

Některá výběrová řízení jsou více kolová. V prvním kole je předvýběr uchazečů. Ve druhém kole se uchazeč setkává s vedoucím zaměstnancem a zástupcem z oddělení náboru. Ve třetím kole se kandidát setkává se odborným ředitelem dané oblasti. A ve čtvrtém kole se setkává s generálním ředitelem.

5.3.3 Výběr vhodného kandidáta

Vhodného uchazeče vybírá manažer ve spolupráci s personálním oddělením na základě odbornosti, dovedností (znalost jazyka, počítačové dovednosti), osobních kompetencí, psychologického profilu uchazeče a referencí.

Uchazeč vybraný budoucím nadřízeným a zástupcem personálního oddělení se setkává s odborným ředitelem dané oblasti a posléze s generálním ředitelem.

Pracovníci z kontaktního centra zajišťují s uchazečem všechny vstupní formality (pracovní smlouva, vstupní lékařská prohlídka aj.).

5.4 Vyhodnocení dotazníkového šetření

Cílem dotazníkového šetření bylo získat zpětnou vazbu od THP zaměstnanců společnosti ArcelorMittal Ostrava na současné procesy získávání a výběru zaměstnanců. Nejprve byl v elektronické podobě sestaven anonymní dotazník, který byl v českém jazyce, a který personalistka rozeslala prostřednictvím odkazu v emailu, viz Příloha 1. Dotazník byl rozeslán mezi 116 THP zaměstnanců ve společnosti ArcelorMittal Ostrava, kteří nastoupili do zaměstnání v roce 2015 – 2016. Dotazníkové šetření bylo provedeno během tří týdnů od 28. 2 – 20. 3. 2017. Dotazník vyplnilo 83 zaměstnanců, což představuje 72% návratnost.

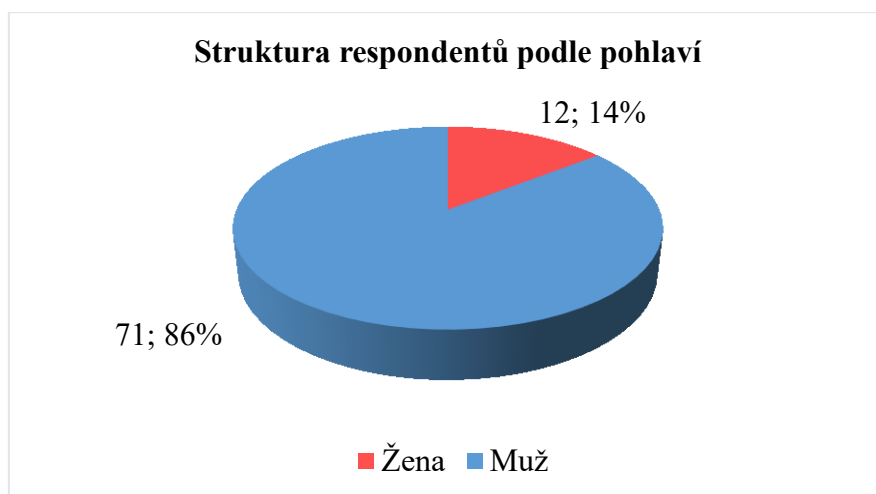
Dotazník celkem obsahoval 26 otázek, konkrétně 2 otevřené, 19 uzavřených a 5 polouzavřených otázek. Dotazník byl rozdělen do tří částí. První část byla zaměřena na proces získávání zaměstnanců a obsahovala 5 otázek. Druhá část se týkala procesu výběru zaměstnanců a obsahovala 16 otázek a ve třetí části bylo 5 identifikačních otázek, které se týkaly pohlaví, věku, vzdělání, závodu a pracovního zařazení uchazeče.

Data byla zpracována v programu Microsoft Office Excel. Výsledky jednotlivých odpovědí byly zaznamenány do grafů a jsou doplněné komentářem. U většiny otázek byla provedena detailnější analýza odpovědí podle identifikačních otázek. Data jsou vyjádřena v absolutní četnosti (n_i) i relativní četnosti (f_i).

Struktura respondentů

Na následujících grafech je zobrazena struktura respondentů podle identifikačních otázek, kterými jsou pohlaví, věk, vzdělání, závod a pracovní zařazení. Následně bude podle těchto otázek zpracován detailnější rozbor.

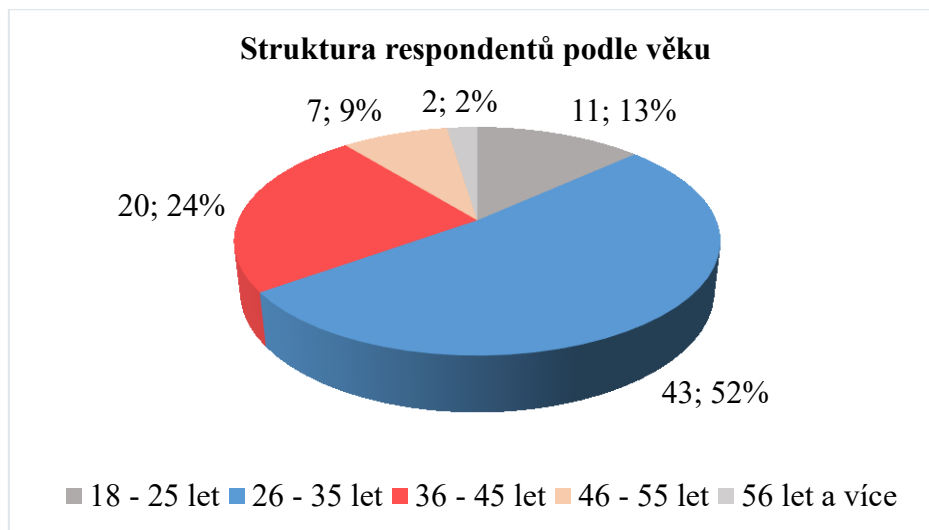
Graf 5.1 Struktura respondentů podle pohlaví



Zdroj: vlastní zpracování.

V Grafu 5.1 je zobrazena struktura respondentů podle pohlaví. Z celkového počtu 83 respondentů vyplnilo dotazník 86 %, tj. 71 mužů a 14 %, tj. 12 žen. Jak již bylo zmíněno, ve společnosti pracují převážně muži z důvodu charakteru produktů společnosti.

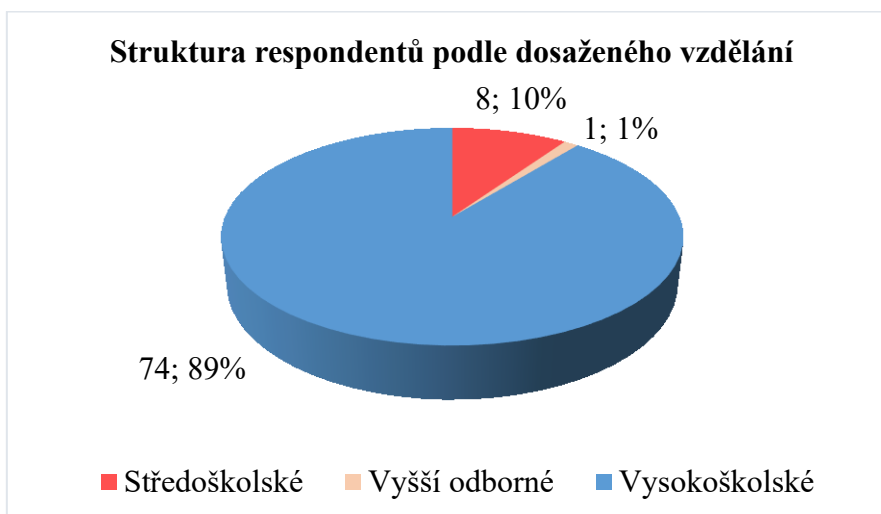
Graf 5.2 Struktura respondentů podle věku



Zdroj: vlastní zpracování.

V Grafu 5.2 je znázorněna struktura respondentů podle věku. Nejvíce respondentů bylo ve věkové kategorii 26 – 35 let, 52 %, tj. 43 respondentů, dále byla zastoupena věková kategorie 36 - 45 let, a to 24 %, tj. 20 respondenty a také kategorie 18 - 25 let, 13 %, tj. 11 respondenty. Ostatní věkové kategorie byly s menším počtem. Jak již bylo zmíněno, ve společnosti je převážně kolektiv ve zralém věku.

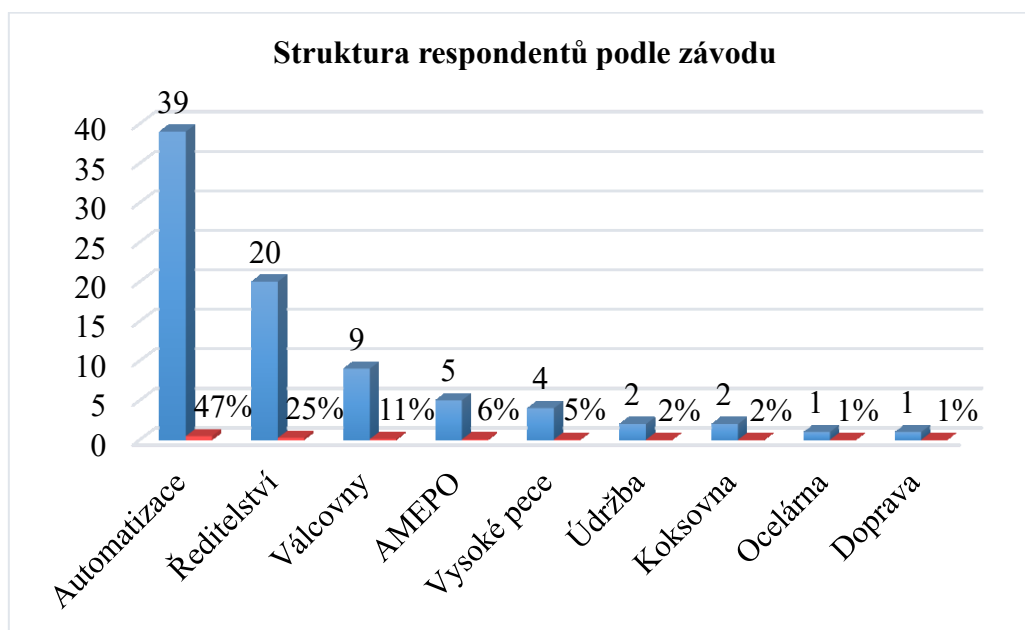
Graf 5.3 Struktura respondentů podle dosaženého vzdělání



Zdroj: vlastní zpracování.

V Grafu 5.3 je zobrazena struktura respondentů podle dosaženého vzdělání. Z Grafu 5.3 je patrné, že 89 %, tj. 74 dotazovaných zaměstnanců má vysokoškolské vzdělání, 10 %, tj. 8 respondentů má středoškolské vzdělání a pouze 1 respondent má vyšší odborné vzdělání. V současné době jsou v organizaci zaměstnávání především THP zaměstnanci s vysokoškolským vzděláním.

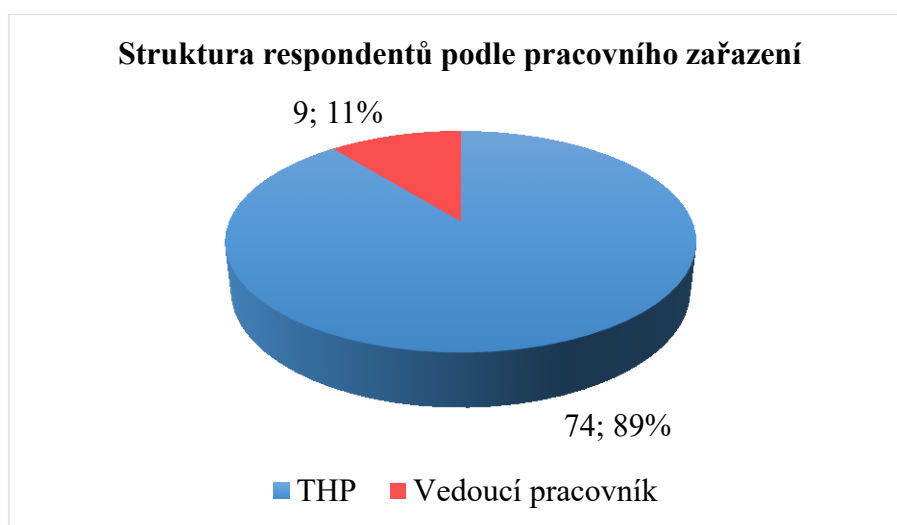
Graf 5.4 Struktura respondentů podle závodu



Zdroj: vlastní zpracování.

V Grafu 5.4 je znázorněna struktura respondentů podle závodu. Ve společnosti je 9 závodů: Vysoké pece, Koksovna, Doprava, Údržba, Ocelárna, Válcovny, Automatizace, AMEPO, Ředitelství. Z Grafu 5.4 je zřejmé, že nejvíce respondentů bylo ze závodu Automatizace 47 %, tj. 39 respondentů, dále ze závodu Ředitelství 25 %, tj. 20 respondentů, závod Válcovny 11 %, tj. 9 respondentů. Ostatní závody jako AMEPO, Vysoké pece, Údržba, Koksovna, Ocelárna a Doprava byly s menším počtem respondentů.

Graf 5.5 Struktura respondentů podle pracovního zařazení



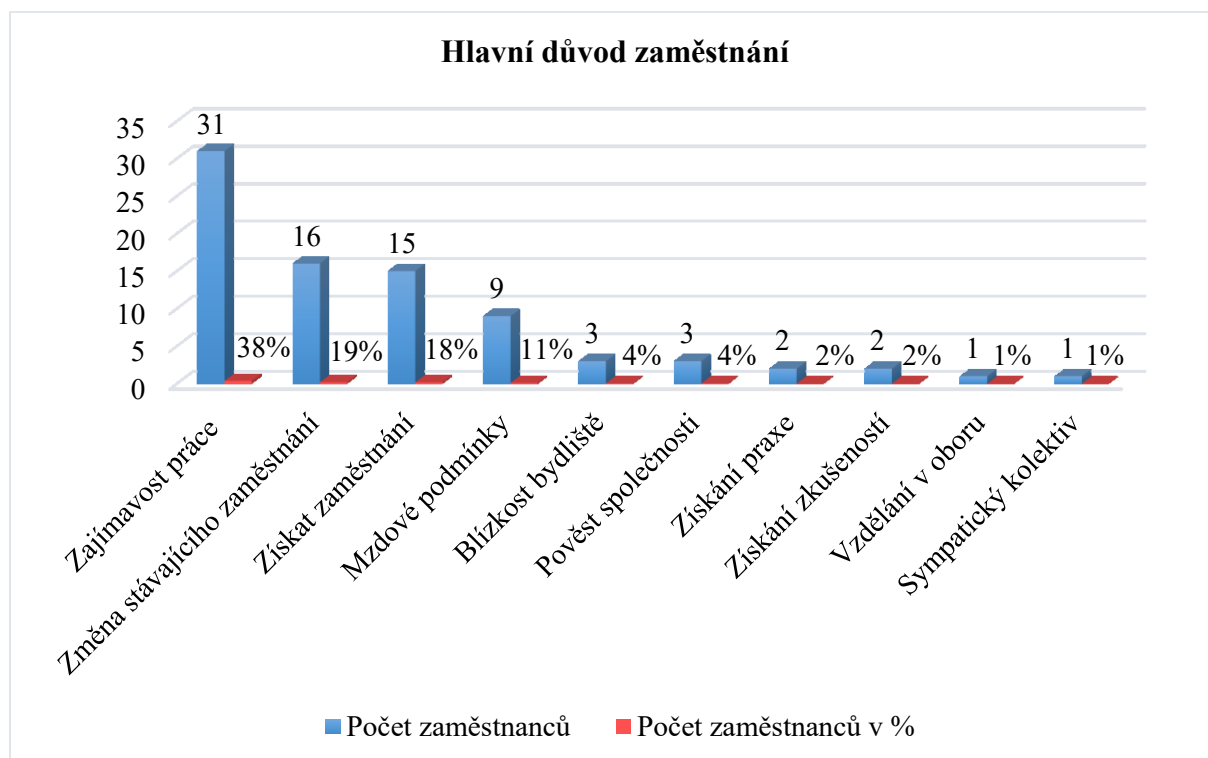
Zdroj: vlastní zpracování.

V Grafu 5.5 je zobrazena struktura respondentů podle pracovního zařazení. Z celkového počtu 83 respondentů bylo 89 %, tj. 74 THP zaměstnanců a 11 %, tj. 9 vedoucích pracovníků. Vedoucí pracovník se obvykle řadí do THP, avšak tato společnost má jiné pracovní zařazení.

Otázka č. 1 Jaký hlavní důvod Vás přiměl pracovat ve společnosti ArcelorMittal Ostrava?

Záměrem této otázky bylo odhalit, jaké kritérium je pro uchazeče při hledání zaměstnání nejdůležitější. Respondenti si mohli vybrat z nabízených možností: *získat zaměstnání, změna stávajícího zaměstnání, zajímavost práce (náplň práce, profesní růst, benefity), blízkost bydliště, na doporučení jiné osoby, pověst společnosti, mzdové podmínky, pracovní podmínky*, nebo mohli uvést svou *vlastní odpověď*.

Graf 5.6 Hlavní důvod zaměstnání ve společnosti ArcelorMittal Ostrava



Zdroj: vlastní zpracování.

Nejčastější důvod, který přiměl respondenty pracovat ve společnosti ArcelorMittal Ostrava byl zajímavost práce (náplň práce, profesní růst, benefity) 38 %, tj. 31 respondentů, druhým nejčastějším důvodem byla změna stávajícího zaměstnání 19 %, tj. 16 respondentů, 18 % tj. 15 respondentů chtělo získat zaměstnání, 11 %, tj. 9 respondentům se líbily mzdové podmínky v této společnosti. Blízkost bydliště a pověst společnosti byl důvod pro 4 %, tj. 3 respondenty. Ostatní dotazovaní se rozhodli pracovat z jiného důvodu, než měli v nabídce a napsali svou vlastní odpověď jako například získání praxe, získání zkušeností, vzdělání v oboru nebo sympatický kolektiv.

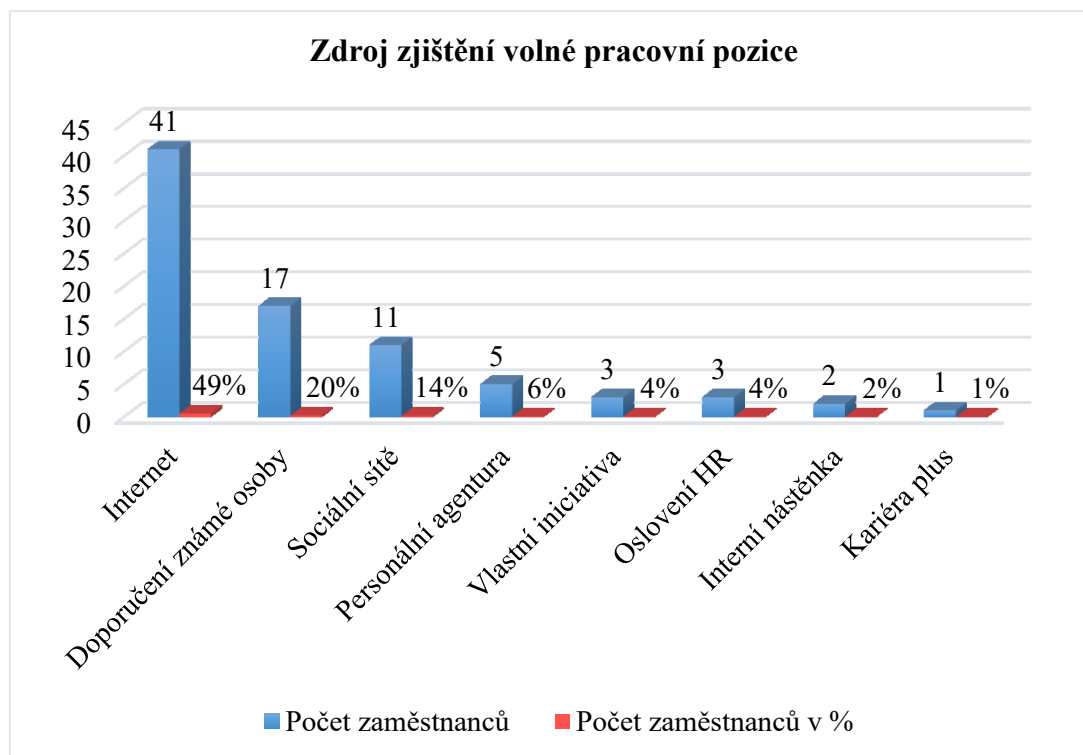
V Příloze 2 Tab. 5.1 je hlavní důvod zaměstnání ve společnosti ArcelorMittal Ostrava zpracován detailněji podle pohlaví a věku respondentů a následně byla tato otázka analyzována

podle vzdělání a pracovního zařazení dotazovaných viz Příloha 2 Tab. 5.2. Je patrné, že nejčastějšími důvody zaměstnání ve společnosti ArcelorMittal byly zajímavost práce, změna stávajícího zaměstnání a získat zaměstnání. Tyto důvody nejčastěji zvolili uchazeči ve věku 26 – 35 let, vysokoškolského vzdělání.

Otázka č. 2 Z jakého zdroje jste se dozvěděl/a o volné pracovní pozici ve společnosti ArcelorMittal Ostrava?

Úkolem této otázky bylo objevit, jaký zdroj nejčastěji využívají uchazeči při hledání zaměstnání. Možnosti odpovědí byly *úřad práce, internet, sociální sítě (LinkedIn, Facebook), vlastní iniciativa, doporučení známé osoby, interní nástěnka a svou vlastní odpověď jako jiný zdroj* mohli uvést.

Graf 5.7 Zdroj zjištění o volné pracovní pozici



Zdroj: vlastní zpracování.

Nejvíce dotazovaných 49 %, tj. 41, se dozvědělo o volné pracovní pozici na internetu, druhým nejčastějším zdrojem bylo doporučení známé osoby 20 %, tj. 17 respondentů. Dalším významným, momentálně nejvíce populárním zdrojem byly sociální sítě (Facebook, LinkedIn) 14 %, tj. 11 respondentů. Přes personální agenturu bylo 6 %, tj. 5 respondentů, vlastní iniciativa přiměla 4 %, tj. 3 respondenty. Zaměstnanci personálního oddělení oslovili 4 %, tj. 3

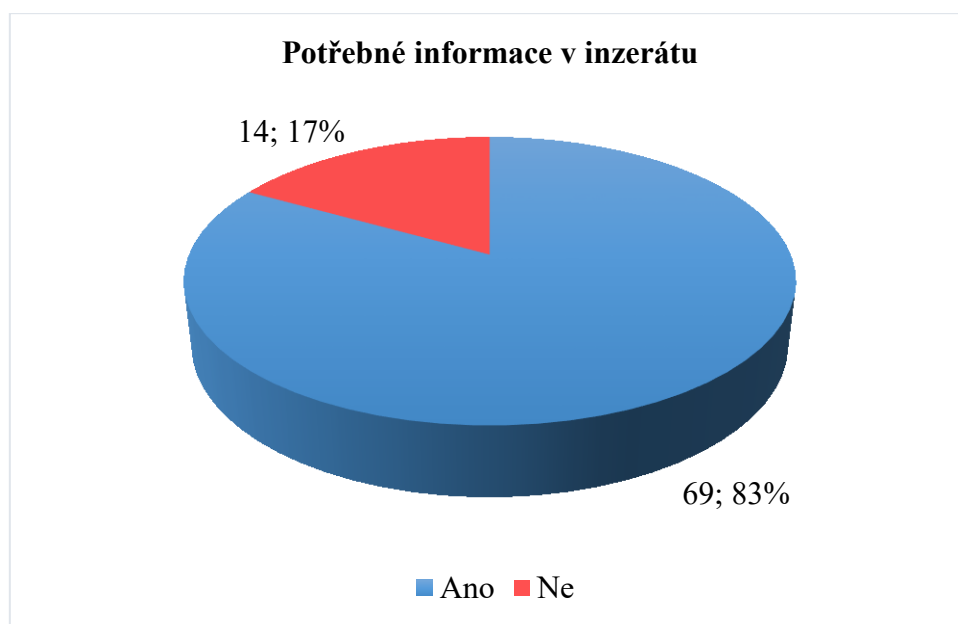
respondenty. Na interní nástěnce zaregistrovali volnou pracovní pozici 3 %, tj. 2 respondenti, 1 %, tj. 1 respondent, který se zúčastnil veletrhu Kariéra plus.

V Příloze 2 Tab. 5.3 je otázka č. 2 zpracována podrobně podle pohlaví, věku, vzdělání dotazovaných a následně je tato otázka rozebrána podle závodu a pracovního zařazení respondentů viz Příloha 2 Tab. 5.4. Ženy se o pracovní pozici dozvěděly pouze z internetu, přes personální agenturu nebo je oslovili personalisté. Muži se o volné pracovní pozici dozvěděli ze všech uvedených zdrojů. THP zaměstnanci se dozvěděli opět ze všech zdrojů, zatímco vedoucí pracovníci pouze z internetu, interní nástěnky nebo byli doporučeni známou osobou.

Otázka č. 3 Byly pro Vás v inzerátu všechny potřebné informace o volné pracovní pozici?

Tato otázka měla zjistit, zda byly v inzerátu všechny potřebné informace o volné pracovní pozici. Na výběr byly pouze dvě odpovědi *ano* nebo *ne*.

Graf 5.8 Všechny potřebné informace v inzerátu o volné pracovní pozici



Zdroj: vlastní zpracování.

Z celkového počtu 83 respondentů 83 %, tj. 69 respondentů odpovědělo ano, to znamená, že v inzerátu zaznamenaly všechny potřebné informace o volné pracovní pozici, 17 %, tj. 14 odpovědělo ne, to znamená, že pro ně nebyly uvedeny v inzerátu všechny informace o volné pracovní pozici.

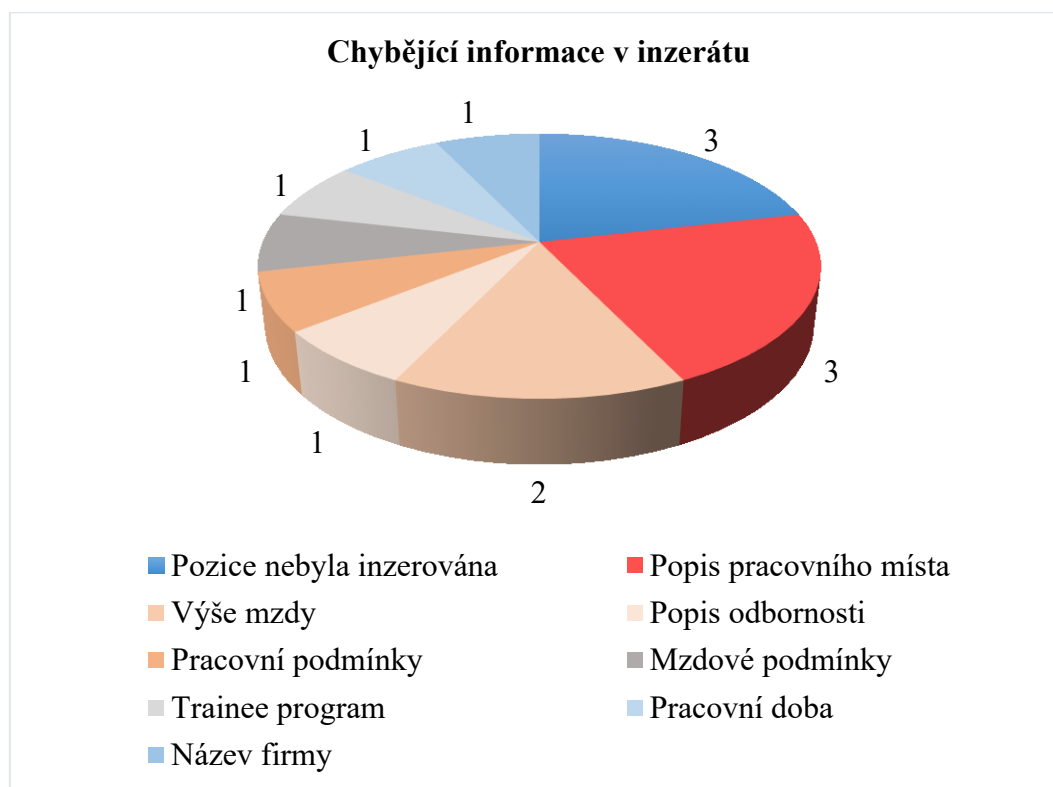
Otázka č. 3 je vypracována detailně podle pohlaví, věku, vzdělání, závodu a pracovního zařazení respondentů v Příloze 2 Tab. 5.5. Inzerát neobsahoval veškeré potřebné informace pro 3 ženy a 11 mužů, s vysokoškolským vzděláním, ze závodu Koksovna, Válcovny,

Automatizace a Ředitelství. V inzerátu nebyly potřebné informace pro 14 THP zaměstnanců a 2 vedoucí pracovníky.

Otázka č. 4 Pokud ne, uveďte prosím, co Vám chybělo.

Tato otázka navazuje na předchozí otázku. Záměrem této otázky bylo odhalit, co respondentům v inzerátu o volné pracovní pozici chybělo. Pokud respondenti odpověděli v předchozí otázce *ano*, byly převedeni na otázku č. 5. Pokud respondenti odpověděli *ne*, museli vyplnit otázku č. 4 a napsat svou vlastní odpověď, co jim v inzerátu chybělo.

Graf 5.9 Chybějící informace v inzerátu



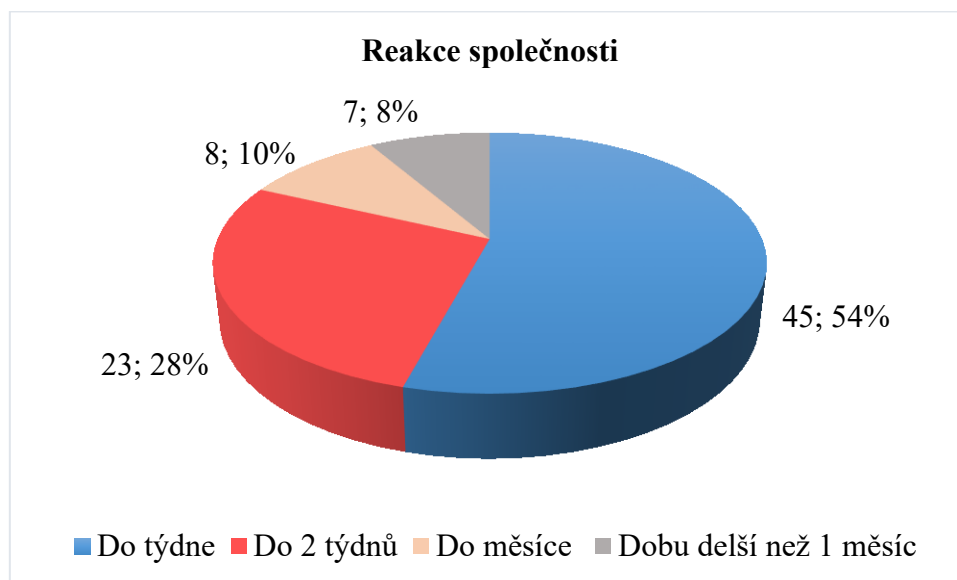
Zdroj: vlastní zpracování.

Na tuto otázku odpovědělo pouze 14 respondentů. Z Grafu 5.9 vyplývá, že některá pozice nebyla vůbec inzerována. Pokud volná pracovní pozice byla inzerována, v inzerátu však chyběly informace o popisu pracovního místa, výše mzdy, popis odbornosti, pracovní podmínky, mzdové podmínky, pracovní doba nebo v inzerátu nebylo uvedeno, že se jedná o Trainee program a nejdůležitější informace, která chyběla, byl název firmy. Z Grafu 5.9 je patrné, že společnost při sdělování informací o volném pracovním místě neuvádí všechny potřebné informace.

Otázka č. 5 Za jak dlouhou dobu společnost zareagovala na Vaši žádost o zaměstnání?

Úkolem této otázky bylo zjistit, za jak dlouhou dobu společnost zareagovala uchazeči na žádost o zaměstnání. Respondenti měli na výběr z možností *do týdne*, *do 2 týdnů*, *do měsíce* nebo *dobu delší než 1 měsíc*.

Graf 5.10 Reakce společnosti na žádost o zaměstnání



Zdroj: vlastní zpracování.

Do jednoho týdne obdrželo vyjádření od organizace 54 %, tj. 45 respondentů, z toho vyplývá, že společnost reaguje pohotově na žádosti o zaměstnání, do 2 týdnů 28 %, tj. 23 respondentů a do jednoho měsíce obdrželo odpověď 10 %, tj. 8 respondentů. Za dobu delší než jeden měsíc dostalo odpověď 8 %, tj. 7 respondentů.

V Příloze 2 Tab. 5.6 je otázka č. 5 vypracována podrobněji podle pohlaví, věku, vzdělání respondentů a poté je tato otázka analyzována podle závodu a pracovního zařazení dotazovaných viz Příloha 2 Tab. 5.7. V tomto detailnějším rozboru nebyly zaznamenány žádné velké rozdíly.

Otázka č. 6 Jaké metody jste v procesu výběrového řízení absolvoval/a?

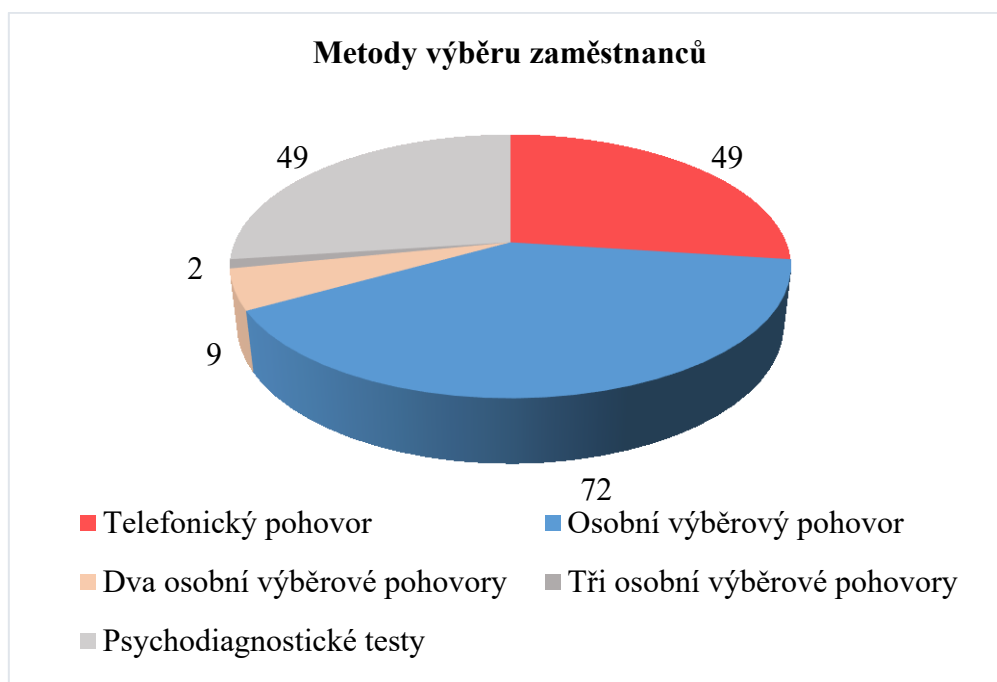
Tato otázka měla zjistit, jaké metody uchazeči absolvovali během výběrového řízení. U této otázky mohli zvolit jednu či více odpovědí. Respondenti mohli absolvovat *telefonický pohovor*, různý počet *osobních výběrových pohovorů* a *psychodiagnostické testy*.

Tab. 5.8 Metody výběru zaměstnanců

	Počet zaměstnanců	Počet zaměstnanců (%)
Telefonický pohovor	49	59
Psychodiagnostické testy	49	59
Osobní výběrový pohovor	72	87
Dva osobní výběrové pohovory	9	11
Tři osobní výběrové pohovory	2	2

Zdroj: vlastní zpracování.

Graf 5.11 Metody výběru zaměstnanců



Zdroj: vlastní zpracování.

Telefonický pohovor a psychodiagnostické testy absolvovalo pouze 59 %, tj. 49 uchazečů. Poté respondenti mohli absolvovat jeden, dva nebo tři osobní výběrové pohovory, 87 %, tj. 72 uchazečů absolvovalo pouze jeden osobní výběrový pohovor, 11 %, tj. 9 uchazečů absolvovalo dva osobní výběrové pohovory a 2 %, tj. 2 uchazeči absolvovali tři osobní výběrové pohovory.

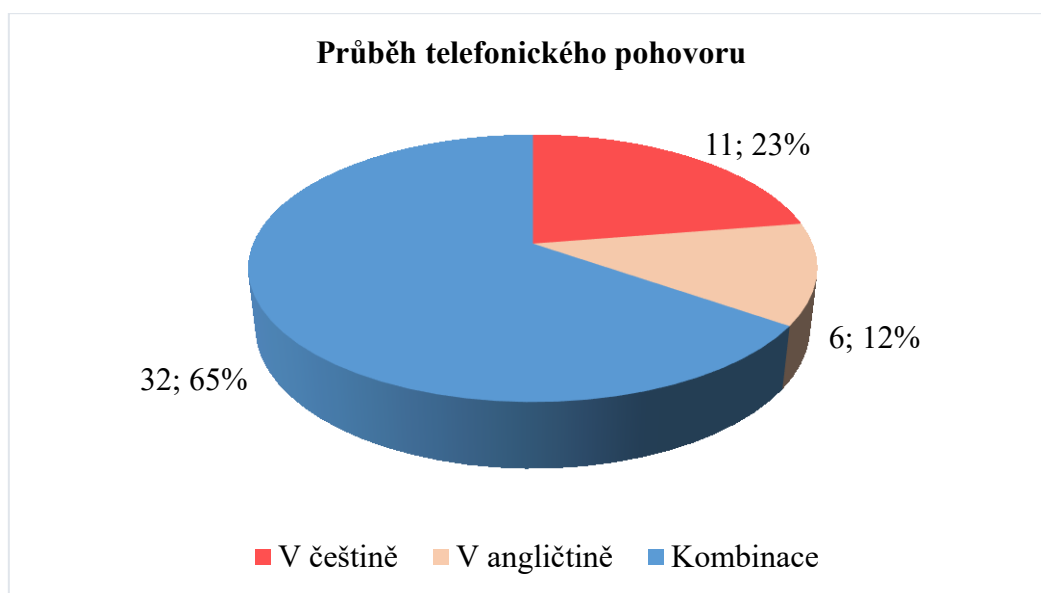
V Příloze 2 Tab. 5.9 jsou metody telefonický pohovor a psychodiagnostické testy rozebrány podrobně podle pohlaví, věku, vzdělání, závodu a pracovního zařazení respondentů. Telefonický pohovor i psychodiagnostické testy absolvovala pouze polovina THP zaměstnanců i vedoucích pracovníků.

V Příloze 2 Tab. 5.10 je detailně rozebrán počet osobních výběrových pohovorů podle pohlaví, věku, vzdělání a dále pak podle závodu a pracovního zařazení dotazovaných viz Příloha 2 Tab. 5.11. Většina mužů i žen, THP zaměstnanců i vedoucích pracovníků absolvovalo pouze jeden osobní výběrový pohovor.

Otázka č. 7 Jak probíhal telefonický pohovor?

Hlavním úkolem této otázky bylo zjistit, v jakém jazyce probíhal telefonický pohovor. Respondenti měli na výběr ze tří odpovědí *v češtině*, *v angličtině* nebo *kombinace*.

Graf 5.12 Průběh telefonického pohovoru



Zdroj: vlastní zpracování.

Z celkového počtu 83 uchazečů absolvovalo telefonický pohovor pouze 49 respondentů. U většiny respondentů 65 %, tj. 32 probíhal telefonický pohovor kombinací češtiny a angličtiny. U 23 %, tj. 11 respondentů probíhal pouze v českém jazyce a u 12 %, tj. 6 respondentů pouze v anglickém jazyce.

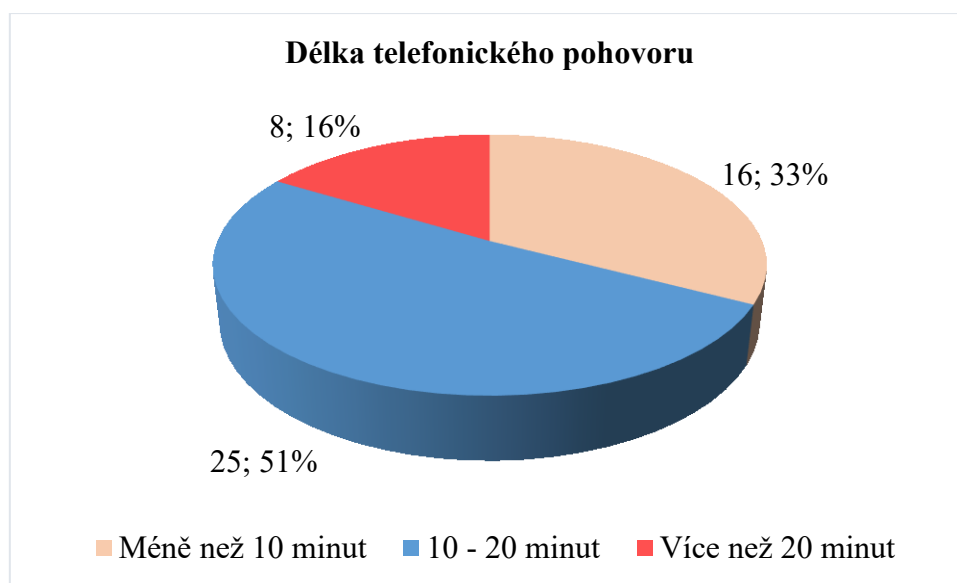
V Příloze 2 Tab. 5.12 je průběh telefonického pohovoru vypracován detailně podle pohlaví, věku a vzdělání respondentů a následně podle závodu a pracovního zařazení viz

Příloha 2 Tab. 5.13. U žen telefonický pohovor probíhal pouze v češtině nebo v kombinaci, u mužů probíhal v češtině, v angličtině i v kombinaci obou jazyků.

Otázka č. 8 Jak dlouho trval telefonický pohovor?

Tato otázka měla odhalit, jak dlouhou dobu trval telefonický pohovor jednotlivým uchazečům. Respondenti měli na výběr ze tří odpovědí *méně než 10 minut*, *10 – 20 minut* nebo *více než 20 minut*.

Graf 5.13 Délka telefonického pohovoru



Zdroj: vlastní zpracování.

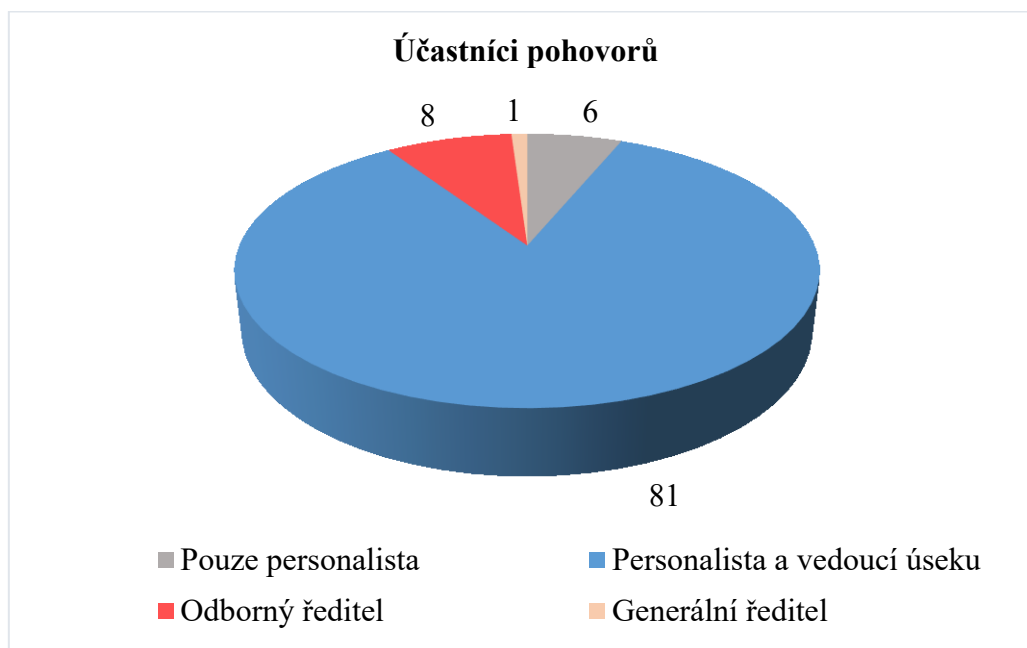
Jak již bylo zmíněno, z celkového počtu 83 uchazečů absolvovalo telefonický pohovor pouze 49 respondentů. U 51 %, tj. 25 respondentů trval telefonický pohovor 10 – 20 minut, u 33 %, tj. 16 respondentů trval méně než 10 minut a u 16 %, tj. 8 respondentů trval více než 20 minut.

V Příloze 2 Tab. 5.14 je délka telefonického pohovoru zpracována detailněji podle pohlaví, věku, vzdělání a následně vypracována podle závodu a pracovního zařazení respondentů viz Příloha 2 Tab. 5.15. Nebyly rozpoznány žádné velké odlišnosti.

Otázka č. 9 Kdo byl přítomen u osobního výběrového pohovoru ze strany společnosti?

Hlavním úkolem této otázky bylo zjistit, kdo ze společnosti byl přítomen u osobního výběrového pohovoru a kolik kol celkem uchazeči absolvovali. Možností odpovědí byly *pouze personalista*, *personalista a vedoucí úseku* a *jiné účastníky* měli respondenti uvést. U této otázky bylo možné zvolit jednu či více odpovědí.

Graf 5.14 Účastníci pohovorů celkově



Zdroj: vlastní zpracování.

Převážně se osobních výběrových pohovorů účastní personalista a vedoucí úseku. Pouze 6 dotazovaných mělo u svých osobních výběrových pohovorů pouze personalistu. Jako další účastníky respondenti uvedli odborného ředitele a generálního ředitele.

V Příloze 2 Tab. 5.16 jsou účastníci analyzováni detailněji podle pohlaví, věku, vzdělání a následně podle závodu a pracovního zařazení respondentů viz Příloha 2 Tab. 5.17. Většina uchazečů měli pohovor s personalistou a vedoucím úseku. S odborným ředitelem mělo pohovor 6 mužů a 2 ženy, ve věkových kategoriích 26 – 35 let a 36 – 45 let, všichni vysokoškolského vzdělání, ze závodu Vysoké pece, Ocelárny, Válcovny, Automatizace, z toho 6 THP zaměstnanců a 2 vedoucí pracovníci. Pouze 1 muž, ve věku 36 – 45 let, vysokoškolského vzdělání, ze závodu Ředitelství, který je vedoucí pracovník měl pohovor s generálním ředitelem.

Tab. 5.18 Účastníci pohovorů podle počtu osobních výběrových pohovorů a kol

Výběrový pohovor	První kolo	Druhé kolo	Třetí kolo	Počet
Jeden osobní výběrový pohovor	pouze personalista			2
	personalista a vedoucí úseku			70
Dva osobní výběrové pohovory	pouze personalista	personalista a vedoucí úseku		3
	personalista a vedoucí úseku	odborný ředitel		6
Tři osobní výběrové pohovory	pouze personalista	personalista a vedoucí úseku	odborný ředitel	1
	personalista a vedoucí úseku	odborný ředitel	generální ředitel	1

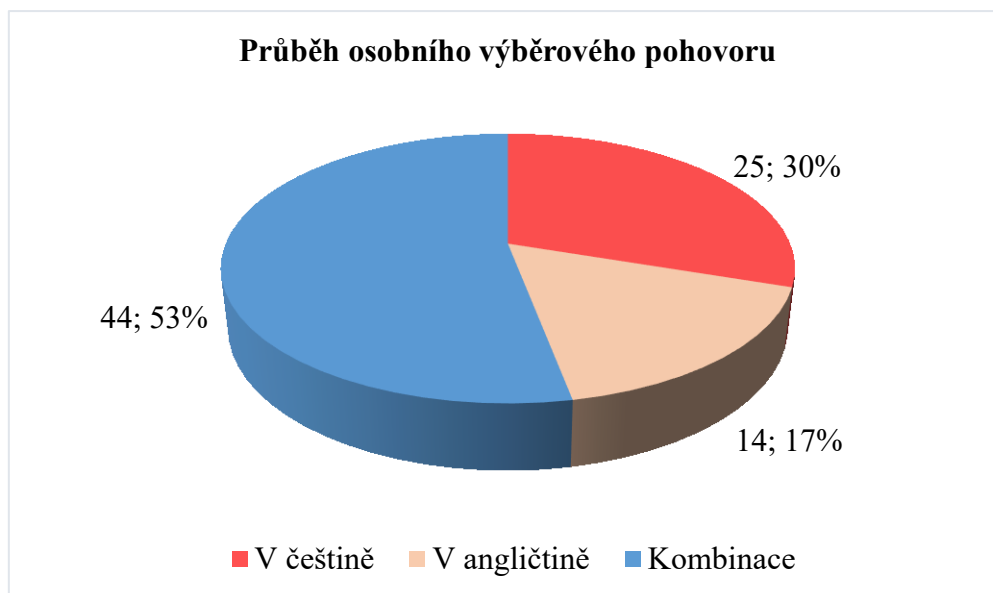
Zdroj: vlastní zpracování.

V Tab. 5.18 jsou zobrazeni účastníci osobních výběrových pohovorů podle počtu osobních výběrových pohovorů a počtu výběrových kol, které uchazeči absolvovali. Z Tab. 5.18 jde vidět, že pokud uchazeč absolvuje jeden osobní výběrový pohovor, setká se s personalistou nebo personalistou a vedoucím úseku. Jestli se uchazeč zúčastní dvou osobních výběrových pohovorů, potká se s personalistou, personalistou a vedoucím úseku nebo personalistou a vedoucím úseku a odborným ředitelem. A při třech osobních výběrových pohovorech se setkává i s generálním ředitelem.

Otázka č. 10 Jak probíhal osobní výběrový pohovor?

Záměrem této otázky bylo zjistit, v jakém jazyce probíhal osobní výběrový pohovor. Respondenti měli na výběr ze tří odpovědí *v češtině*, *v angličtině* nebo *kombinace*.

Graf 5.15 Průběh osobního výběrového pohovoru



Zdroj: vlastní zpracování.

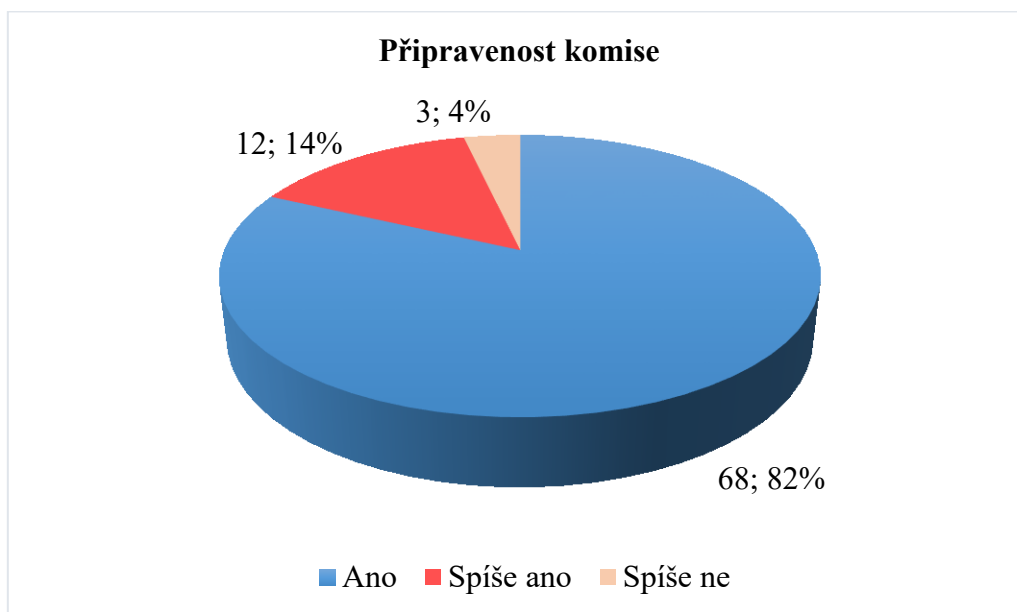
U většiny uchazečů probíhal osobní výběrový pohovor kombinací češtiny a angličtiny 53 %, tj. 44 respondentů. U 30 %, tj. 25 uchazečů probíhal pouze v českém jazyce, a u 17 %, tj. 14 uchazečů pouze v anglickém jazyce.

V Příloze 2 Tab. 5.19 je průběh osobního výběrového pohovoru rozebrán detailně podle pohlaví, věku, vzdělání a následně podle závodu a pracovního zařazení dotazovaných viz Příloha 2 Tab. 5.20. Většinou u THP zaměstnanců i vedoucích pracovníků probíhal osobní výběrový pohovor v kombinaci češtiny a angličtiny.

Otázka č. 11 Byli podle Vás při osobním výběrovém pohovoru členové komise připraveni?

Tato otázka zjišťovala připravenost členů komise při osobním výběrovém pohovoru. Připravenost členů komise na osobní výběrový pohovor je jedna z klíčových záležitostí. Volba odpovědí byla *ano*, *spíše ano*, *spíše ne*, *ne*.

Graf 5.16 Připravenost členů komise při osobním výběrovém pohovoru



Zdroj: vlastní zpracování.

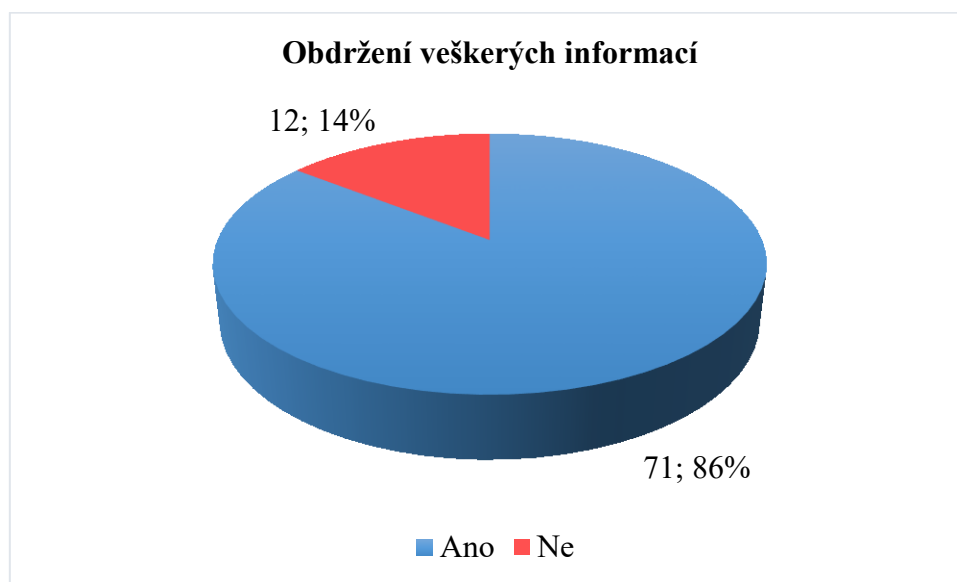
Z Grafu 5.16 jde vidět, že většina respondentů 82 %, tj. 68 odpověděla ano, 14 %, tj. 12 respondentů spíše ano a 4 %, tj. 3 respondenti spíše ne. Odpověď ne, nezazněla vůbec.

V Příloze 2 Tab. 5.21 je tato otázka zpracována podrobně podle pohlaví, věku, vzdělání respondentů a poté podle závodu a pracovního zařazení viz Příloha 2 Tab. 5.22. Spíše ne odpověděli 3 muži, ve věku 26 – 55 let, vysokoškolského vzdělání, ze závodu Automatizace a Ředitelství, THP zaměstnanci.

Otázka č. 12 Obdržel/a jste při osobním výběrovém pohovoru veškeré potřebné informace o pracovní pozici a pracovních podmínkách?

Tato otázka zjišťovala, zda uchazeči obdrželi veškeré potřebné informace o pracovní pozici a pracovních podmínkách. Na výběr byly pouze dvě odpovědi *ano* nebo *ne*.

Graf 5.17 Obdržení veškerých potřebných informací o pracovní pozici a pracovních podmínkách



Zdroj: vlastní zpracování.

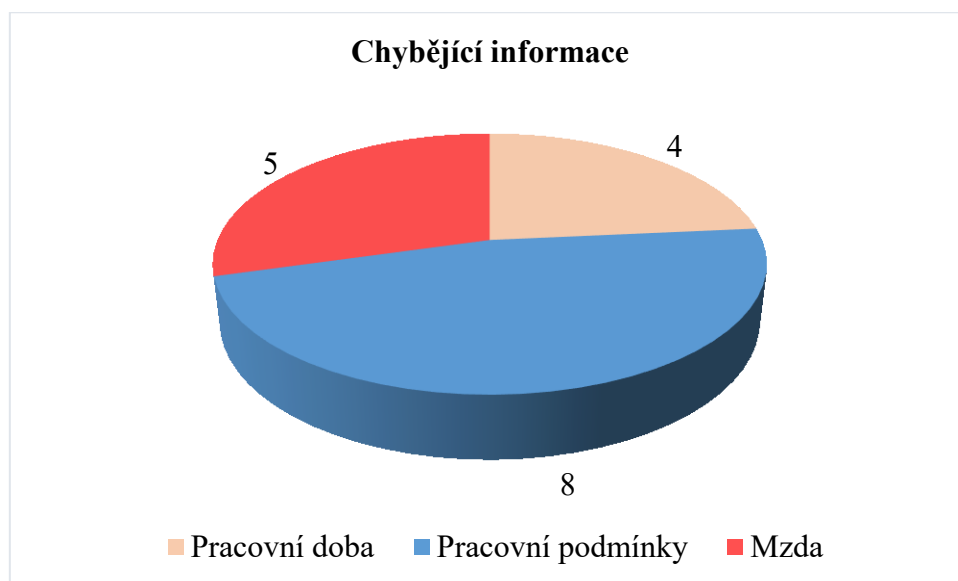
Většina uchazečů 86 %, tj. 71 odpověděla kladně a je spokojena s množstvím informací obdržených při osobním výběrovém pohovoru, 14 %, tj. 12 uchazečů odpovědělo záporně, z toho vyplývá, že nejsou spokojeni s množstvím obdržených informací.

V Příloze 2 Tab. 5.23 je otázka č. 17 rozebrána detailně podle pohlaví, věku, vzdělání, závodu a pracovního zařazení dotazovaných. Je zřejmé, že 12 dotazovaných, z toho 2 ženy a 10 mužů, vysokoškolského vzdělání, zastoupeni ve všech věkových kategoriích kromě kategorie 18 – 25 let, ze závodu Vysoké pece, Koksovna, Válcovny, Automatizace, AMEPO a Ředitelství, zaměstnání jak v THP tak i vedoucí funkci, neobdrželo veškeré informace o pracovní pozici a pracovních podmínkách.

Otázka č. 13 Které zásadní informace o nabízené pracovní pozici Vám chyběly při osobním výběrovém pohovoru?

Tato otázka navazuje na předchozí otázku. Záměrem této otázky bylo odhalit, které informace uchazečům nebyly při osobním výběrovém pohovoru sděleny. Pokud respondenti odpověděli v předchozí otázce *ano*, byly převedeni na otázku č. 14. Pokud respondenti odpověděli *ne*, museli vyplnit otázku č. 13, kde byly možnosti *pracovní podmínky*, *pracovní doba* a *mzda* nebo mohli napsat svou vlastní odpověď, co jim při osobním výběrovém pohovoru nebylo sděleno. U této otázky bylo možné zvolit jednu či více možností.

Graf 5.18 Chybějící informace o nabízené pozici při osobním výběrovém pohovoru



Zdroj: vlastní zpracování.

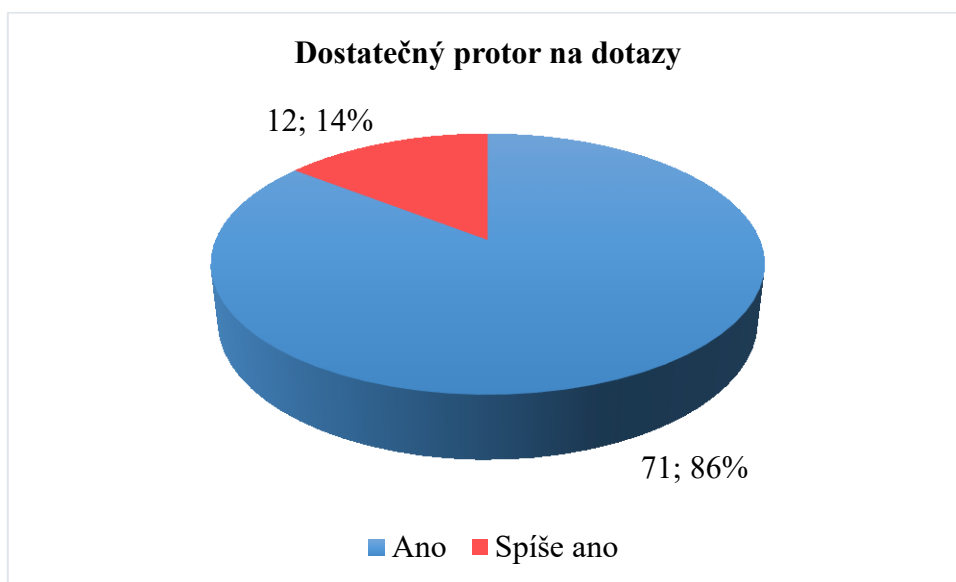
Z Grafu 5.18 je patrné, že nejčastější odpovědi byly 8krát pracovní podmínky, 5krát mzda a 4krát pracovní doba. Z toho vyplývá, že by se personalisté společnosti měli více zaměřit na poskytování těchto informací při osobním výběrovém pohovoru.

Otázka č. 18 je rozebrána podrobně podle pohlaví, věku, vzdělání, závodu a pracovního zařazení dotazovaných v Příloze 2 Tab. 5.24. Na tuto otázku odpovědělo 9 respondentů, z toho 8 THP zaměstnanců a 1 vedoucí pracovník.

Otázka č. 14 Měl/a jste během osobního výběrového pohovoru dostatečný prostor na své dotazy?

Dotazy ze strany uchazečů na osobním výběrovém pohovoru jsou velmi důležité. Cílem této otázky bylo zjistit, zda pro tyto dotazy měli uchazeči během osobního výběrového pohovoru dostatečný prostor. Volba odpovědí byla *ano*, *spíše ano*, *spíše ne*, *ne*.

Graf 5.19 Dostatečný prostor na dotazy během osobního výběrového pohovoru



Zdroj: vlastní zpracování.

Většina dotazovaných 86 %, tj. 71 odpověděla ano, tedy jim byl poskytnut prostor pro jejich dotazy, zbývajících 14 %, tj. 12 uvedlo spíše ano. Spíše ne a ne neodpověděl nikdo.

V Příloze 2 Tab. 5.25 je tato otázka ohledně dotazů ze strany uchazečů zpracována detailněji podle pohlaví, věku, vzdělání respondentů a následně podle závodu a pracovního zařazení dotazovaných viz Příloha 2 Tab. 5.26. Nebyly zaznamenány žádné velké rozdíly.

Otázka č. 15 Byly všechny Vaše dotazy zodpovězeny?

Tato otázka navazuje na předchozí otázku a měla zjistit, zda otázky, na které se uchazeči informovali, byly zodpovězeny. Na výběr byly pouze dvě odpovědi *ano* nebo *ne*.

Graf 5.20 Zodpovězení dotazů během osobního výběrového pohovoru



Zdroj: vlastní zpracování.

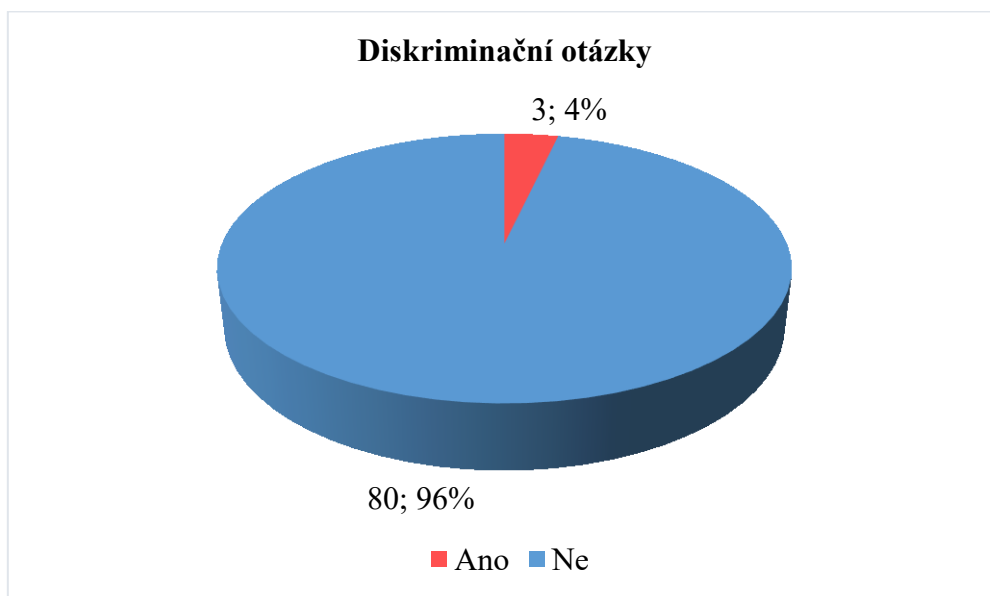
Z Grafu 5.20 je zřejmé, že 98 %, tj. 81 uchazečů, odpovědělo kladně, z toho vyplývá, že jejich dotazy během osobního výběrového pohovoru byly zodpovězeny, 2 %, tj. 2 uchazečů odpovědělo záporně, dotazy ze strany uchazečů nebyly zodpovězeny.

Otázka č. 15 je zpracována detailněji podle pohlaví, věku, vzdělání, závodu a pracovního zařazení respondentů v Příloze 2 Tab. 5.27. U osobního výběrového pohovoru nebyla zodpovězena otázka dvěma uchazečům. Jednalo se o THP zaměstnance, ve věku 26 – 35 let, s vysokoškolským vzděláním, ze závodu Válcovny a Automatizace.

Otázka č. 16 Byly Vám během osobního výběrového pohovoru kladeny diskriminační otázky?

Hlavním záměrem této otázky bylo zjistit, zda uchazeči byly při osobním výběrovém pohovoru diskriminovány. Na výběr byly pouze dvě odpovědi *ano* nebo *ne*.

Graf 5.21 Diskriminační otázky během osobního výběrového pohovoru



Zdroj: vlastní zpracování.

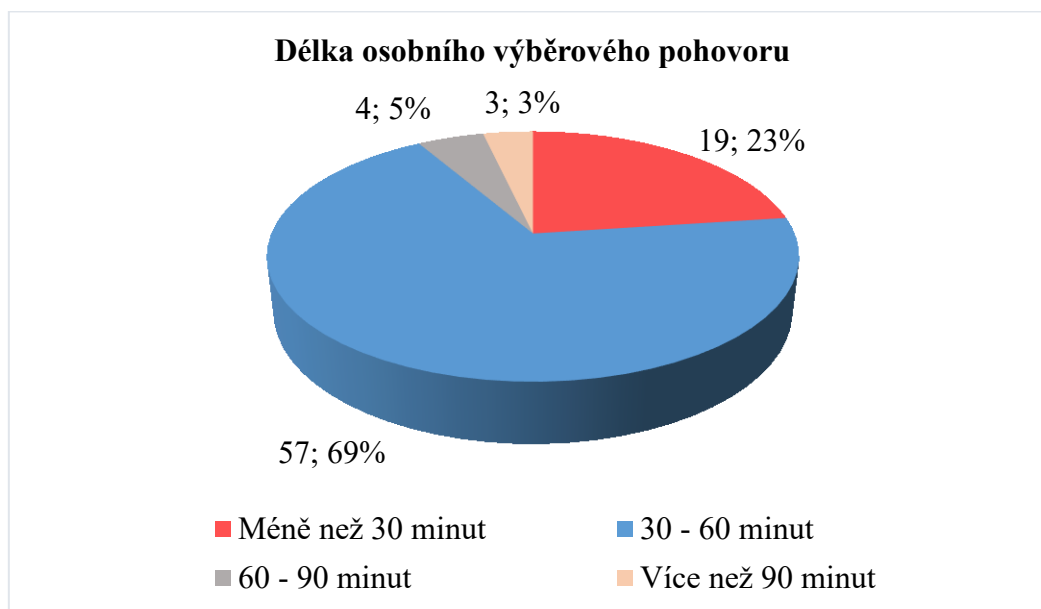
Většina uchazečů nebyla při osobním výběrovém pohovoru diskriminována, pouze 4 %, tj. 3 uchazečům byly kladeny diskriminační otázky. Tyto otázky by neměly být pokládány při osobním výběrovém pohovoru.

Otázka č. 16 je analyzována podrobněji podle pohlaví, věku, vzdělání, závodu a pracovního zařazení dotazovaných v Příloze 2 Tab. 5.28. Diskriminováni byli pouze 3 respondenti, z toho dvě ženy a jeden muž, vysokoškolského vzdělání, ve věkové kategorii 18 – 45 let. Diskriminováni byli THP zaměstnanci ze závodu Automatizace a Ředitelství.

Otázka č. 17 Jak dlouho trval osobní výběrový pohovor?

Tato otázka měla odhalit, jak dlouhou dobu trval osobní výběrový pohovor jednotlivým uchazečům. Respondenti měli na výběr ze čtyř odpovědí *méně než 30 minut*, *30 – 60 minut*, *60 – 90 minut* a *více než 90 minut*.

Graf 5.22 Délka osobního výběrového pohovoru



Zdroj: vlastní zpracování.

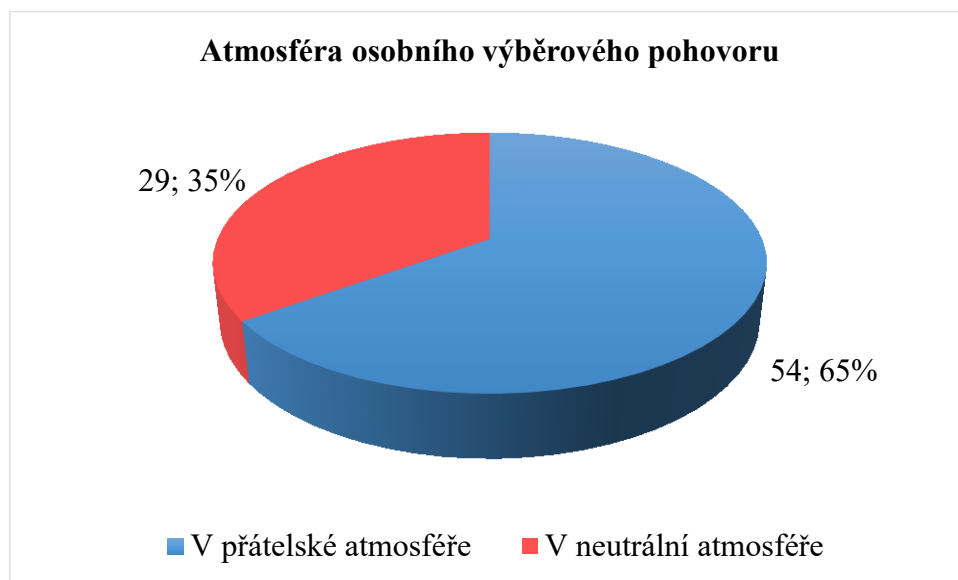
Z Grafu 5.22 je patné, že většina 69 %, tj. 57 osobních výběrových pohovorů ve společnosti trvá 30 – 60 minut, u 23 %, tj. 19 uchazečů trval méně než 30 minut, Délku trvání osobního výběrového pohovoru v rozmezí 60 – 90 minut mělo 5 %, tj. 4, a u 3 %, tj. 3 uchazečů trval více než 90 minut.

V Příloze 2 Tab. 5.29 je tato otázka vypracována detailně podle pohlaví, věku, vzdělání a následně podle závodu a pracovního zařazení respondentů viz Příloha 2 Tab. 5.30. U žádné ženy ani vedoucího pracovníka neprobíhal osobní výběrový pohovor více než 90 minut.

Otázka č. 18 V jaké atmosféře probíhal osobní výběrový pohovor?

Tato otázka měla zjistit, jak se uchazeči cítili při osobním výběrovém pohovoru a jak vnímali jeho celkovou atmosféru. Volba ze tří odpovědí *v přátelské atmosféře*, *v neutrální atmosféře* nebo *ve stresující atmosféře*.

Graf 5.23 Atmosféra osobního výběrového pohovoru



Zdroj: vlastní zpracování.

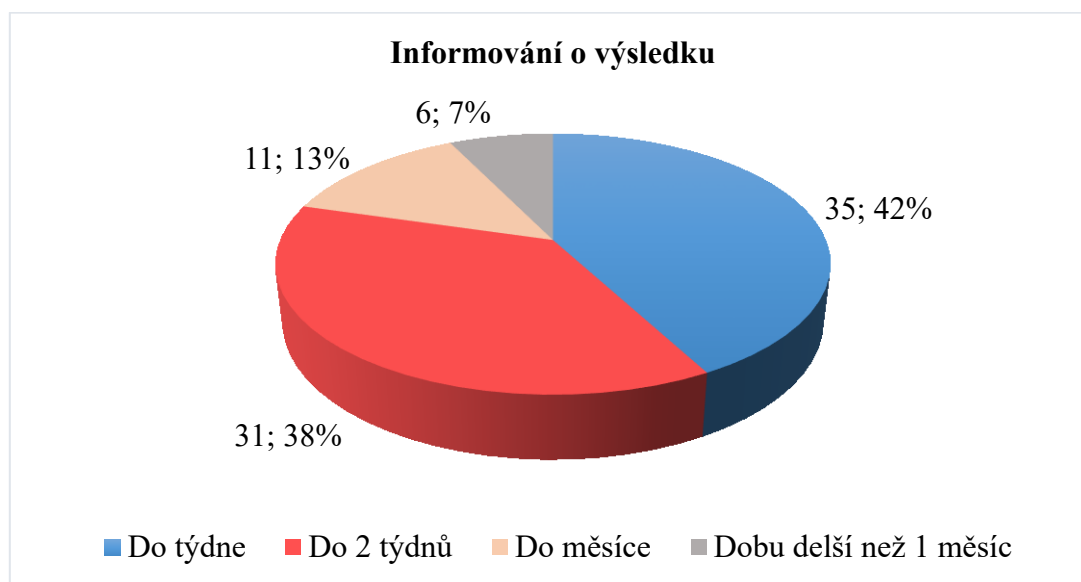
Pro většinu dotazovaných 65 %, tj. 54 představoval pohovor přátelskou atmosféru. Pro 35 %, tj. 29 zaměstnanců byla atmosféra osobního výběrového pohovoru neutrální. Pro žádného uchazeče nebyla atmosféra osobního výběrového pohovoru stresující.

V Příloze 2 Tab. 5.31 je tato otázka vyhodnocena detailněji podle pohlaví, věku, vzdělání a dále podle závodu a pracovního zařazení dotazovaných viz Příloha 2 Tab. 5.32. Nebyly rozpoznány žádné velké odlišnosti.

Otázka č. 19 Za jak dlouhou dobu Vás společnost informovala o výsledku výběrového řízení?

Záměrem této otázky bylo zjistit, za jak dlouhou dobu společnost informovala uchazeče o výsledku výběrového řízení. Respondenti měli na výběr ze čtyř možností *do týdne*, *do 2 týdnů*, *do měsíce* nebo *dobu delší než 1 měsíc*.

Graf 5.24 Informování o výsledku výběrového řízení



Zdroj: vlastní zpracování.

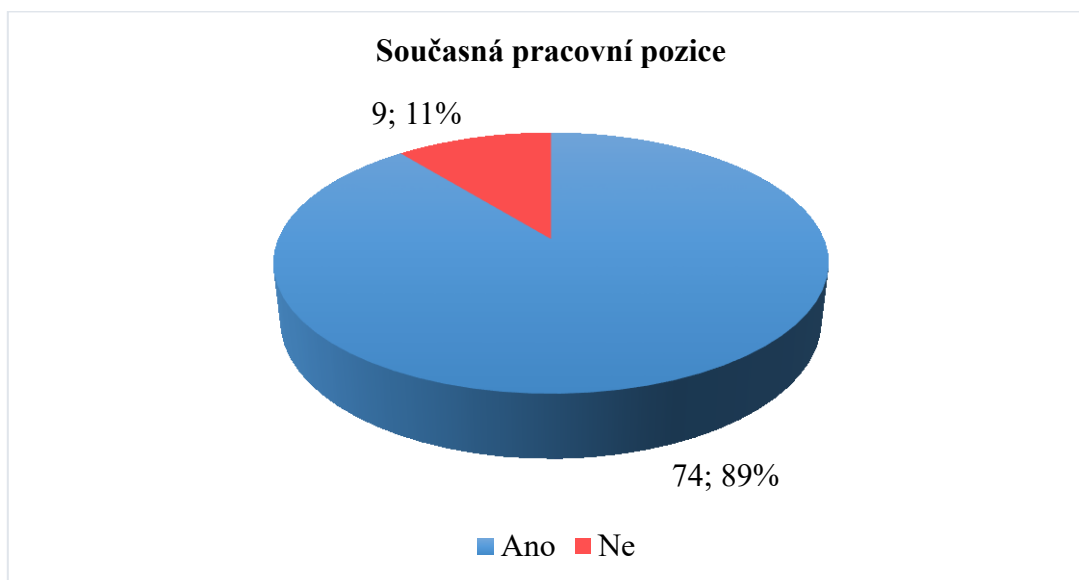
Většina respondentů 42 %, tj. 35 byla o výsledcích výběrového řízení informována do týdne. Dalších 38 %, tj. 31 do 2 týdnů, 13 %, tj. 11 respondentů do měsíce a poslední 7 %, tj. 6 respondentů za dobu delší než 1 měsíc.

V Příloze 2 Tab. 5.33 je tato otázka analyzována podrobněji podle pohlaví, věku, vzdělání respondentů a dále podle závodu a pracovního zařazení viz Příloha 2 Tab. 5.34. Nebyly zaznamenány žádné velké rozdíly.

Otázka č. 20 Odpovídá Vaše současná náplň práce pracovní pozici, pro kterou jste byl/a přijat/a?

Úkolem této otázky bylo prozkoumat, zda skutečně zaměstnanci vykonávají takovou práci, která odpovídá náplni práce, pro kterou byli přijati.

Graf 5.25 Současná pracovní pozice



Zdroj: vlastní zpracování.

Většina dotazovaných zaměstnanců 89 %, tj. 74 vykonává práci, která odpovídá pracovní pozici s náplní práce, pro kterou byli přijati. 11 %, tj. 9 respondentů odpovědělo, že nevykonává práci s náplní práce, pro kterou byli přijati.

Otázka č. 20 je zpracována detailněji podle pohlaví, věku, vzdělání, závodu a pracovního zařazení dotazovaných v Příloze 2 Tab. 5.35. Současná náplň práce neodpovídá celkem 9 dotazovaným, z toho 1 ženě a 8 mužům, ve věku 26 – 55 let, všichni jsou vysokoškolského vzdělání, ze závodu Vysoké pece, Válcovny, Automatizace, Ředitelství. Náplň práce neodpovídá 8 THP zaměstnancům a 1 vedoucímu pracovníkovi.

Otázka č. 21 Co byste změnil/a na procesu náboru nových zaměstnanců?

Záměrem této otázky bylo odhalit, zda by zaměstnanci, kteří prošli procesem získávání a výběru zaměstnanců během roku 2015 – 2016 let, něco změnili. 60 dotazovaných zaměstnanců by na něm neměnila vůbec nic. Ostatní dotazovaní by nějaké změny uvítali. Tato otázka byla otevřená a všichni zaměstnanci se mohli vyjádřit. Konkrétní změny viz Tab. 5.36, Tab. 5.37 a Tab. 5.38.

Tab. 5.36 Změny v náborovém procesu

Konkrétní změny	Počet
Nic	60
Vícekolový pohovor	1
Odstanění psychodiagnostických testů	1
Posouzení kandidáta po stránce odbornosti, ale i po stránce osobnostní	1
Možnost podívat se do provozu	2
Setkání se s kolegy	1
Ukázka pracovního místa, případná fotodokumentace	1
Samotný nástup do zaměstnání – kdy a kam, seznámení s pracovištěm	1
Další změny	4

Zdroj: vlastní zpracování.

Tab. 5.37 Změny v poskytování informací

Konkrétní změny	Počet
Vysvětlení benefitů	2
Přesnější informace k náplni práce	3

Zdroj: vlastní zpracování.

Tab. 5.38 Změny týkající se personalistů

Konkrétní změny	Počet
Větší zapojení personálního oddělení	1
Větší informovanost personalistů o nabízené mzdě	1
Přímá a aktivnější komunikace s personálním oddělením	1
Průběžné informování o výsledcích jednotlivých kol i o celkovém výsledku	3

Zdroj: vlastní zpracování.

Shrnutí

V této kapitole byly nejprve popsány současné procesy získávání a výběru THP zaměstnanců ve společnosti ArcelorMittal Ostrava a dále byla vyhodnocena data z realizovaného dotazníkového šetření.

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že silnými stránkami společnosti jsou pohotové reakce na žádosti o zaměstnání i informování o výsledku výběrového řízení, dále pak připravenost členů komise. Většina zaměstnanců by na náborovém procesu neměnila nic, což je další pozitivum.

Mezi slabé stránky společnosti patří chybějící informace o pracovní pozici jak v inzerátu, tak při osobním výběrovém pohovoru. Stanovené metody výběru, které absolvovali noví uchazeči, nebyly zcela dodrženy ve všech případech. Dalším negativem bylo pokládání diskriminačních otázek.

Na základě analýzy současných procesů získávání a výběru zaměstnanců a informací od zaměstnanců společnosti ArcelorMittal Ostrava z dotazníkového šetření budou v následující kapitole stanoveny návrhy a doporučení pro zlepšení a zkvalitnění procesů získávání a výběru THP zaměstnanců.

6 Návrhy a doporučení

Tato část bakalářské práce je zaměřena na malé nedostatky současných procesů získávání a výběru THP zaměstnanců vyplývající z dotazníkového šetření v ArcelorMittal Ostrava. Společnost ArcelorMittal Ostrava působí na tuzemské i zahraničním trhu již několik let a za tu dobu si vytvořila dobré jméno. Současné procesy získávání a výběru zaměstnanců jsou ve společnosti dobře zvládnuté, přesto má určité mezery, a proto jsou zde vytvořeny návrhy a doporučení, které by měly vést ke zlepšení a zkvalitnění stávajících procesů získávání a výběru THP zaměstnanců v ArcelorMittal Ostrava.

Zdroj

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že většina respondentů se o volné pracovní pozici v ArcelorMittal Ostrava dozvěděla prostřednictvím internetu, proto je potřeba zaměřit se na webové stránky nabízející pracovní místa a zde inzerovat volné pracovní pozice z ArcelorMittal Ostrava.

Druhá nejčastější odpověď byla doporučení známou osobou, proto by zaměstnanci z personálního oddělení společnosti mohli motivovat stávající zaměstnance peněžní formou při doporučení vhodného kandidáta na volnou pracovní pozici. Celková navrhovaná odměna by byla 6 000 Kč, vyplácena ve třech etapách v částce 2 000 Kč. První část odměny dostane zaměstnanec hned při doporučení nového zaměstnance, další část dostane po uplynutí zkušební doby, která je stanovena na 3 měsíce, a poslední třetina bude vyplácena po dalších třech měsících po skončení zkušební doby.

Dalším, v dnešní době nejpopulárnějším zdrojem jsou sociální sítě, proto by se potenciální uchazeči měli dozvídat o volných pracovních místech i tímto způsobem a tak by se zaměstnanci personálního oddělení společnosti měli zaměřit na rozšíření nabídky pracovních míst prostřednictvím LinkedInu a Facebooku.

Metody výběru zaměstnanců

Telefonický pohovor

Všichni kandidáti by měli projít telefonickým pohovorem, při němž si personalista ověřuje komunikativní schopnosti. Po vyhodnocení dotazníku bylo zjištěno, že necelá polovina respondentů neabsolvovala telefonický pohovor. A proto je vhodné, aby telefonický pohovor absolvovali všichni uchazeči o zaměstnání v kombinaci českého a anglického jazyka, a délka telefonického pohovoru by se měla odvíjet od náročnosti pracovní pozice.

Osobní výběrový pohovor

Osobní výběrový pohovor absolvoval každý z dotazovaných, ale s odlišným průběhem a dobou trvání. Proto by společnost měla zavést pevné směrnice v oblasti osobních výběrových pohovorů, například THP zaměstnanec by se měl zúčastnit jednoho až dvou osobních výběrových pohovorů s personalistou a vedoucím pracovníkem, vedoucí pracovník dvou až tří osobních výběrových pohovorů s odborným i generálním ředitelem, přičemž THP i vedoucí pracovníci by měli být testováni v českém i anglickém jazyce z důvodu zahraničních vlastníků, managementu a pracovníků. Délka telefonického pohovoru by se měla odvíjet od náročnosti pracovní pozice.

Diskriminační otázky

Po vyhodnocení dotazníku bylo zjištěno, že třem respondentům byly kladeny diskriminační otázky. Při náborovém procesu by v žádném případě neměly být pokládány otázky, které diskriminují jednotlivé uchazeče. Otázky vztahující se na rodinu, rasovou příslušnost, náboženskou orientaci, sexuální orientaci a jiné.

Orientační (adaptační) balíček

Poslední otázka byla zaměřena na změny v celém náborovém procesu. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že někteří zaměstnanci by uvítali přesnější informace o samotném nástupu do zaměstnání kdy a kam se dostavit, komu se hlásit nebo informace k náplni práce, vysvětlení benefitů a jiné. Každý zaměstnanec při vstupním školení dostává orientační (adaptační) balíček pro lepší orientaci ve společnosti. Bylo by dobré upozornit zaměstnance na orientační balíček, který dostali při vstupním školení, aby si ho řádně prostudovali. Všechny potřebné informace k nástupu do zaměstnání by mělo řádně poskytovat kontaktní centrum společnosti.

Hodnotící formulář osobního výběrového pohovoru

Vzhledem k tomu, že účastníci komise ve společnosti ArcelorMittal Ostrava při osobních výběrových pohovorech nevyužívají žádný hodnotící formulář, byl hodnotící formulář sestaven, viz Příloha 3. V hodnotícím formuláři jsou uvedeny klíčové informace, které souvisí s danou pozicí, pro kterou je uchazeč vybírán a informace o hodnoceném uchazeči:

- název pozice, pro kterou je uchazeč vybírán,
- jméno a příjmení uchazeče,
- vzdělání,
- praxe, místo a délka praxe,

- jazykové dovednosti,
- počítačové dovednosti,
- požadovaný profil,
- verbální i neverbální projev,
- celkový dojem,
- silné a slabé stránky,
- mzdové očekávání,
- možnost nástupu,
- celkové hodnocení uchazeče.

Většina informací z hodnotícího formuláře by zůstaly neměnné, upravoval by se pouze požadovaný profil uchazeče, jeho vlastnosti podle požadavků na pracovní pozici.

Samotný hodnotící formulář bude sloužit jako pomůcka pro hodnotitele, která bude vést k lepší orientaci při výběru nejlepšího kandidáta.

7 Závěr

Bakalářská práce byla zaměřena na úpravu procesů získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti ArcelorMittal Ostrava a. s. Získávání a výběr zaměstnanců je jedna z nejdůležitějších personálních činností, která přináší do společnosti vhodné a kvalitní zaměstnance, kteří se podílejí na jejím efektivním fungování.

Cílem této bakalářské práce bylo na základě analýzy stávajících procesů získávání a výběru THP zaměstnanců ve společnosti ArcelorMittal Ostrava a. s. navrhnout doporučení, která by přispěla k jejich zlepšení a zkvalitnění.

Tato bakalářská práce byla rozdělena na dvě části na teoreticko-metodickou a aplikačně-ověřovací. Teoreticko-metodická část se skládala z teoretických poznatků, aplikačně-ověřovací se skládala z poznatků praktických. Teoreticko-metodická část byla rozdělena na dvě kapitoly, Aplikačně-ověřovací část obsahovala tři kapitoly.

Ve druhé kapitole byla nejprve popsána metodika bakalářské práce a následně metody, které zde byly použity. Mezi tyto metody patřily analýza, syntéza, indukce, dedukce, komparace a abstrakce. Dalšími metodami byly rozhovor s personalistkou a dotazníkové šetření.

Ve třetí kapitole byla pomocí odborné literatury vymezena problematika řízení lidských zdrojů a základní pojmy, popsán celý proces získávání a výběru zaměstnanců, zdroje, metody a formy získávání zaměstnanců, metody výběru zaměstnanců.

Ve čtvrté kapitole byla představena organizace ArcelorMittal Ostrava a. s., její historie a zaměstnanci společnosti.

V páté kapitole byly popsány stávající procesy získávání a výběru THP zaměstnanců ve společnosti ArcelorMittal Ostrava, kde informace byly získány z rozhovoru s personalistkou. Součástí této kapitoly bylo vyhodnocení dotazníkového šetření. Cílem dotazníkového šetření bylo získat zpětnou vazbu od THP zaměstnanců, kteří nastoupili do společnosti ArcelorMittal Ostrava v roce 2015 – 2016, ohledně spokojenosti se současnými procesy získávání a výběru zaměstnanců v této společnosti.

Šestá kapitola byla zaměřena na malé nedostatky současných procesů získávání a výběru THP zaměstnanců vyplývající z dotazníkového šetření, a proto byly pro společnost vytvořeny návrhy a doporučení k jejich odstranění.

V této bakalářské práci je obsaženo několik zlepšovacích návrhů, které byly vypořádány z dotazníkového šetření ve společnosti ArcelorMittal Ostrava a. s., a které by mohly zkvalitnit stávající procesy získávání a výběru THP zaměstnanců ve společnosti

ArcelorMittal Ostrava a. s. Jedná se o zdroj zjištění volné pracovní pozice, kde byla navržena finanční odměna, která by motivovala stávající zaměstnance za doporučení vhodného zaměstnance na volnou pracovní pozici nebo rozšíření nabídky pracovních míst prostřednictvím LinkedInu a Facebooku. Další doporučení bylo zaměřeno na metody výběru zaměstnanců, kde bylo doporučeno, aby každý zaměstnanec absolvoval telefonický i osobní výběrový pohovor v českém i anglickém jazyce z důvodu zahraničních vlastníků, managementu a pracovníků. Následujícím doporučením bylo, aby při osobním výběrovém pohovoru účastníci komise, nepokládaly diskriminační otázky. Dalším doporučením bylo, upozorňovat zaměstnance na orientační balíček, který dostávají při vstupním školení, aby si ho řádně prostudovali. A posledním doporučením bylo, používat při osobních výběrových pohovorech hodnotící formulář, který byl následně sestaven a mohl by pomoci při výběru nejlepšího kandidáta.

Seznam použité literatury

Odborná literatura

- [1] ČOPÍKOVÁ, Andrea, Jiří BLÁHA a Petra HORVÁTHOVÁ. *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: VŠB - TU Ostrava, 2015. ISBN 978-80-248-3829-8.
- [2] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.
- [3] BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vybrat správného člověka na správné místo: úspěšný personální výběr*. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5768-1.
- [4] HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPÍKOVÁ. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-430-1.
- [5] ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů*. 13. vyd. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
- [6] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. Přeložil Josef KOUBEK. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [7] HORVÁTHOVÁ, Petra a kol.. *Řízení lidských zdrojů pro pokročilé*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, Ekonomická fakulta, 2014. ISBN 978-80-248-3554-9.
- [8] HORVÁTHOVÁ, Petra a kol.. *Základy managementu*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2013. ISBN 978-80-248-3008-7.
- [9] HRONÍK, František. *Jak se nespálit podruhé: strategie a praxe výběrového řízení*. V Brně: Motiv Press, 2007. ISBN 978-80-254-0698-4.
- [10] JACKSON, Susan E., Randall S. SCHULER a Steve WERNER. *Managing human resources*. 11th ed. Mason: South-Western Cengage Learning, c2012. ISBN 978-1-111-58022-3.
- [11] ASWATHAPPA, K. *Human resource management: text and cases*. 5th ed. New Delhi: Tata McGraw-Hill, c2008. ISBN 978-0-07-066020-5.
- [12] MATHIS, Robert L. a John Harold JACKSON. *Human resource management*. 12th ed. Mason: South-Western Cengage Learning, c2008. ISBN 978-0-324-54275-2.

- [13] ROBINSON, Izabela. Human resource management in organisations: the theory and practice of high performance. London: Chartered Institute of Personnel and Development, 2006. ISBN 1-84398-066-5.

Elektronické zdroje

- [14] ArcelorMittal. *O společnosti*. [online]. [cit. 2017-03-28]. Dostupné z: <https://ostrava.arcelormittal.com/o-spolecnosti/o-spolecnosti.aspx>
- [15] ArcelorMittal. *Profil společnosti*. [online]. [cit. 2017-03-28]. Dostupné z: <https://ostrava.arcelormittal.com/o-spolecnosti/profil-spolecnosti.aspx>
- [16] ArcelorMittal. *Komunikace*. [online]. [cit. 2017-03-28]. Dostupné z: <https://ostrava.arcelormittal.com/o-spolecnosti/komunikace.aspx>
- [17] ArcelorMittal. *Historie společnosti*. [online]. [cit. 2017-03-28]. Dostupné z: <https://ostrava.arcelormittal.com/o-spolecnosti/historie-spolecnosti.aspx>
- [18] ZEMAN, Karel, Ing, CSc. *Metodika pro psaní bakalářských a diplomových prací na Národohospodářské fakultě Vysoké školy ekonomické v Praze*. Praha, 2013. VŠE, Fakulta národohospodářská, Katedra hospodářské a sociální politiky.

Seznam zkratk

HR	Human Resources
THP	Technickohospodářský pracovník
ZŠ	Základní škola
SŠ	Střední škola
VŠ	Vysoká škola
AAR	Access and Rights
RFC	Request for Change
DPP	Dohoda o provedení práce
DPČ	Dohoda o pracovní činnosti
BIP	Bochum Interpersonal questionnaire - Bochumský osobnostní dotazník
ICL	Interpersonal Check List - Learyho dotazník interpersonální diagnózy
Belbin	Belbinův test týmových rolí
IT	Information Technology
ICT	Information and Communication Technology
AMEPO	ArcelorMittal Engineering Products Ostrava s. r. o.

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 5. 5. 2017



Kateřina Homolová

Seznam příloh

Příloha 1: Dotazník

Příloha 2: Kontingenční tabulky

Příloha 3: Hodnotící formulář osobního výběrového pohovoru

Příloha 1: Dotazník

Vážený respondente, vážená respondentko,

jsem studentka 3. ročníku Vysoké školy báňské - Technické univerzity Ostrava, ekonomické fakulty, obor management. Tento dotazník slouží jako podklad pro mou bakalářskou práci, která se zabývá procesem získávání a výběru zaměstnanců.

Prosím Vás tímto o vyplnění dotazníku, průzkum je zcela anonymní a zabere Vám pouze několik málo minut.

Mnohokrát Vám děkuji za Váš čas a spolupráci.

Kateřina Homolová

1. Jaký hlavní důvod Vás přiměl pracovat ve společnosti ArcelorMittal Ostrava?

- a) Získat zaměstnání
- b) Změna stávajícího zaměstnání
- c) Zajímavost práce (náplň práce, profesní růst, benefity)
- d) Blízkost bydliště
- e) Na doporučení jiné osoby
- f) Pověst společnosti
- g) Mzdové podmínky
- h) Pracovní podmínky
- i) Jiné, uveďte:

2. Z jakého zdroje jste se dozvěděl/a o volné pracovní pozici ve společnosti ArcelorMittal Ostrava?

- a) Úřad práce
- b) Internet
- c) Sociální sítě (LinkedIn, Facebook)
- d) Vlastní iniciativa
- e) Doporučení známé osoby
- f) Interní nástěnka
- g) Jiné, uveďte:

3. Byly pro Vás v inzerátu všechny potřebné informace o volné pracovní pozici?

- a) Ano. Pokračujte na otázku č. 5
- b) Ne

4. Pokud ne, uveďte prosím, co Vám chybělo.

.....

5. Za jak dlouhou dobu společnost zareagovala na Vaši žádost o zaměstnání?

- a) Do týdne
- b) Do 2 týdnů
- c) Do měsíce
- d) Dobu delší než 1 měsíc

6. Jaké metody jste v procesu výběrového řízení absolvoval/a?

- a) Telefonický pohovor
- b) Osobní výběrový pohovor
- c) Psychodiagnostické testy – osobnostní dotazníky (BIP, Belbin, ICL)
- d) Jiné, uveďte.....

Pokud jste telefonický pohovor neabsolvoval/a, tuto otázku nevyplňujte.

7. Jak probíhal telefonický pohovor?

- a) V češtině
- b) V angličtině
- c) Kombinace

Pokud jste telefonický pohovor neabsolvoval/a, tuto otázku nevyplňujte.

8. Jak dlouho trval telefonický pohovor?

- a) Méně než 10 minut
- b) 10 - 20 minut
- c) Více než 20 minut

9. Kdo byl přítomen u osobního výběrového pohovoru ze strany společnosti?

- a) Pouze personalista
- b) Personalista a vedoucí úseku
- c) Další účastníci, uveďte.....

10. Jak probíhal osobní výběrový pohovor?

- a) V češtině
- b) V angličtině
- c) Kombinace

11. Byli podle Vás při osobním výběrovém pohovoru členové komise připraveni?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

12. Obdržel/a jste při osobním výběrovém pohovoru veškeré potřebné informace o pracovní pozici a pracovních podmínkách?

- a) Ano. Pokračujte na otázku č. 14
- b) Ne

13. Které zásadní informace o nabízené pracovní pozici Vám chyběly při osobním výběrovém pohovoru?

- a) Mzda
- b) Pracovní doba
- c) Pracovní podmínky
- d) Jiné, uveďte.....

14. Měl/a jste během osobního výběrového pohovoru dostatečný prostor na své dotazy?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

15. Byly všechny Vaše dotazy zodpovězeny?

- a) Ano
- b) Ne

16. Byly Vám během osobního výběrového pohovoru kladeny diskriminační otázky?

- a) Ano
- b) Ne

17. Jak dlouho trval osobní výběrový pohovor?

- a) Méně než 30 minut
- b) 30 – 60 minut
- c) 60 – 90 minut
- d) Více než 90 minut

18. V jaké atmosféře probíhal osobní výběrový pohovor?

- a) V přátelské atmosféře
- b) V neutrální atmosféře
- c) Ve stresující atmosféře

19. Za jak dlouhou dobu Vás společnost informovala o výsledku výběrového řízení?

- a) Do týdne
- b) Do 2 týdnů
- c) Do měsíce
- d) Dobu delší než 1 měsíc

20. Odpovídá Vaše současná náplň práce pracovní pozici, pro kterou jste byl/a přijat/a?

- a) Ano
- b) Ne

21. Co byste změnil/a na procesu náboru nových zaměstnanců?

.....

22. Do jaké věkové kategorie spadáte?

- a) 18 – 25 let
- b) 26 – 35 let
- c) 36 – 45 let
- d) 46 – 55 let
- e) 56 let a více

23. Jaké je Vaše pohlaví?

- a) Žena
- b) Muž

24. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- a) Středoškolské
- b) Vyšší odborné
- c) Vysokoškolské

25. Na jakém pracujete závodě?

- a) Vysoké pece
- b) Koksovna
- c) Doprava
- d) Údržba
- e) Ocelárna
- f) Válcovny
- g) Automatizace
- h) AMEPO
- i) Ředitelství

26. Jaké je Vaše pracovní zařazení?

- a) Vedoucí pracovník
- b) THP – technickohospodářský pracovník

Příloha 2: Kontingenční tabulky

Tab. 5.1 Hlavní důvod zaměstnání ve společnosti ArcelorMittal Ostrava

Otázka č. 1 Jaký hlavní důvod Vás přiměl pracovat ve společnosti ArcelorMittal Ostrava?									
Hlavní důvod zaměstnání ve společnosti	Pohlaví			Věk					
	Žena	Muž	Celkem	18 - 25 let	26 - 35 let	36 - 45 let	46 - 55 let	56 a více let	Celkem
	n_i	n_i	n_i	n_i	n_i	n_i	n_i	n_i	n_i
Zajímavost práce	2	29	31	3	16	8	3	1	31
Změna stávajícího zaměstnání	3	13	16	0	9	4	2	1	16
Získat zaměstnání	2	13	15	3	8	3	1	0	15
Mzdové podmínky	2	7	9	4	2	3	0	0	9
Blízkost bydliště	1	2	3	0	1	1	1	0	3
Pověst společnosti	2	1	3	0	2	1	0	0	3
Získání praxe	0	2	2	0	2	0	0	0	2
Získání zkušeností	0	2	2	1	1	0	0	0	2
Vzdělání v oboru	0	1	1	0	1	0	0	0	1
Sympatický kolektiv	0	1	1	0	1	0	0	0	1
Celkem	12	71	83	11	43	20	7	2	83

Zdroj: vlastní zpracování.

Příloha 2: Kontingenční tabulky

Tab. 5.2 Hlavní důvod zaměstnání ve společnosti ArcelorMittal Ostrava

Otázka č. 1 Jaký hlavní důvod Vás přiměl pracovat ve společnosti ArcelorMittal Ostrava?							
Hlavní důvod zaměstnání ve společnosti	Vzdělání				Pracovní zařazení		
	Středoškolské	Vyšší odborné	Vysokoškolské	Celkem	THP	Vedoucí pracovník	Celkem
	n_i	n_i	n_i	n_i	n_i	n_i	n_i
Zajímavost práce	3	1	27	31	25	6	31
Změna stávajícího zaměstnání	1	0	15	16	15	1	16
Získat zaměstnání	0	0	15	15	14	1	15
Mzdové podmínky	2	0	7	9	8	1	9
Blízkost bydliště	0	0	3	3	3	0	3
Pověst společnosti	1	0	2	3	3	0	3
Získání praxe	0	0	2	2	2	0	2
Získání zkušeností	1	0	1	2	2	0	2
Vzdělání v oboru	0	0	1	1	1	0	1
Sympatický kolektiv	0	0	1	1	1	0	1
Celkem	8	1	74	83	74	9	83

Zdroj: vlastní zpracování.

Příloha 2: Kontingenční tabulky

Tab. 5.3 Zdroj zjištění o volné pracovní pozici

Otázka č. 2 Z jakého zdroje jste se dozvěděl/a o volné pracovní pozici ve společnosti ArcelorMittal Ostrava?									
Struktura podle pohlaví, věku a vzdělání	Internet	Sociální síť	Doporučení známé osoby	Personální agentura	Vlastní iniciativa	Oslovení HR	Interní nástěnka	Kariéra plus	Celkem
	ni	ni	ni	ni	ni	ni	ni	ni	ni
Žena	9	0	0	2	0	1	0	0	12
Muž	32	11	17	3	3	2	2	1	71
Celkem	41	11	17	5	3	3	2	1	83
18 - 25 let	5	1	2	0	1	2	0	0	11
26 - 35 let	20	5	11	4	0	1	1	1	43
36 - 45 let	9	4	3	1	2	0	1	0	20
46 - 55 let	7	0	0	0	0	0	0	0	7
56 a více let	0	1	1	0	0	0	0	0	2
Celkem	41	11	17	5	3	3	2	1	83
Středoškolské	4	2	1	1	0	0	0	0	8
Vyšší odborné	0	0	0	0	1	0	0	0	1
Vysokoškolské	37	9	16	4	2	3	2	1	74
Celkem	41	11	17	5	3	3	2	1	83

Zdroj: vlastní zpracování.

Příloha 2: Kontingenční tabulky

Tab. 5.4 Zdroj zjištění o volné pracovní pozici

Otázka č. 2 Z jakého zdroje jste se dozvěděl/a o volné pracovní pozici ve společnosti ArcelorMittal Ostrava?									
Struktura podle závodu a pracovního zařazení	Internet	Sociální síť	Doporučení známé osoby	Personální agentura	Vlastní iniciativa	Oslovení HR	Interní nástěnka	Kariéra plus	Celkem
	ni	ni	ni	ni	ni	ni	ni	ni	ni
Vysoké pece	4	0	0	0	0	0	0	0	4
Koksovna	2	0	0	0	0	0	0	0	2
Doprava	0	0	0	0	1	0	0	0	1
Údržba	1	1	0	0	0	0	0	0	2
Ocelárna	1	0	0	0	0	0	0	0	1
Válcovny	4	0	2	1	0	1	1	0	9
Automatizace	16	7	12	2	0	0	1	1	39
AMEPO	3	2	0	0	0	0	0	0	5
Ředitelství	10	1	3	2	2	2	0	0	20
Celkem	41	11	17	5	3	3	2	1	83
THP	38	9	14	5	3	3	1	1	74
Vedoucí pracovník	3	2	3	0	0	0	1	0	9
Celkem	41	11	17	5	3	3	2	1	83

Zdroj: vlastní zpracování.

Příloha 2: Kontingenční tabulky

Tab. 5.5 Všechny potřebné informace v inzerátu o volné pracovní pozici

Otázka č. 3 Byly pro Vás v inzerátu všechny potřebné informace o volné pracovní pozici?						
Struktura podle pohlaví, věku, vzdělání, závodu a pracovního zařazení	Ano		Ne		Celkem	
	n_i	f_i	n_i	f_i	n_i	f_i
Žena	9	11	3	4	12	15
Muž	60	72	11	13	71	85
Celkem	69	83	14	17	83	100
18 - 25 let	11	13	0	0	11	13
26 - 35 let	34	41	9	11	43	52
36 - 45 let	16	19	4	5	20	24
46 - 55 let	6	7	1	1	7	8
56 a více let	2	2	0	0	2	2
Celkem	69	82	14	17	83	99 = 100
Středoškolské	8	10	0	0	8	10
Vyšší odborné	1	1	0	0	1	1
Vysokoškolské	60	72	14	17	74	89
Celkem	69	83	14	17	83	100
Vysoké pece	4	5	0	0	4	5
Koksovna	1	1	1	1	2	2
Doprava	1	1	0	0	1	1
Údržba	2	2	0	0	2	2
Ocelárna	1	1	0	0	1	1
Válcovny	8	10	1	1	9	11
Automatizace	30	36	9	11	39	47
AMEPO	5	6	0	0	5	6
Ředitelství	17	20	3	4	20	24
Celkem	69	82	14	17	83	99 = 100
THP	62	75	12	14	74	89
Vedoucí pracovník	7	8	2	2	9	10
Celkem	69	83	14	16	83	99 = 100

Zdroj: vlastní zpracování.

Příloha 2: Kontingenční tabulky

Tab. 5.6 Reakce společnosti na žádost o zaměstnání

Otázka č. 5 Za jak dlouhou dobu společnost zareagovala na Vaši žádost o zaměstnání?										
Struktura podle pohlaví, věku a vzdělání	Do týdne		Do 2 týdnů		Do měsíce		Dobu delší než 1 měsíc		Celkem	
	n_i	f_i	n_i	f_i	n_i	f_i	n_i	f_i	n_i	f_i
Žena	5	6	5	6	0	0	2	2	12	14
Muž	40	48	18	22	8	10	5	6	71	86
Celkem	45	54	23	28	8	10	7	8	83	100
18 - 25 let	6	7	4	5	1	1	0	0	11	13
26 - 35 let	19	23	13	16	7	8	4	5	43	52
36 - 45 let	14	17	4	5	0	0	2	2	20	24
46 - 55 let	4	5	2	2	0	0	1	1	7	8
56 a více let	2	2	0	0	0	0	0	0	2	2
Celkem	45	54	23	28	8	9	7	8	83	99 = 100
Středoškolské	5	6	2	2	0	0	1	1	8	9
Vyšší odborné	1	1	0	0	0	0	0	0	1	1
Vysokoškolské	39	47	21	25	8	10	6	7	74	89
Celkem	45	54	23	27	8	10	7	8	83	99 = 100

Zdroj: vlastní zpracování.

Příloha 2: Kontingenční tabulky

Tab. 5.7 Reakce společnosti na žádost o zaměstnání

Otázka č. 5 Za jak dlouhou dobu společnost zareagovala na Vaši žádost o zaměstnání?										
Struktura podle závodu a pracovního zařazení	Do týdne		Do 2 týdnů		Do měsíce		Dobu delší než 1 měsíc		Celkem	
	n_i	f_i	n_i	f_i	n_i	f_i	n_i	f_i	n_i	f_i
Vysoké pece	1	1	3	4	0	0	0	0	4	5
Koksozna	1	1	1	1	0	0	0	0	2	2
Doprava	1	1	0	0	0	0	0	0	1	1
Údržba	1	1	1	1	0	0	0	0	2	2
Ocelárna	1	1	0	0	0	0	0	0	1	1
Válcovny	4	5	2	2	3	4	0	0	9	11
Automatizace	22	27	11	13	3	4	3	4	39	48
AMEPO	3	4	1	1	0	0	1	1	5	6
Ředitelství	11	13	4	5	2	2	3	4	20	24
Celkem	45	54	23	28	8	10	7	8	83	100
THP	39	47	21	25	8	10	6	7	74	89
Vedoucí pracovník	6	7	2	2	0	0	1	1	9	10
Celkem	45	54	23	27	8	10	7	8	83	99 = 100

Zdroj: vlastní zpracování.

Příloha 2: Kontingenční tabulky

Tab. 5.9 Metody výběru - telefonický pohovor a psychodiagnostické testy

Otázka č. 6 Jaké metody jste v procesu výběrového řízení absolvoval/a?				
Struktura podle pohlaví, věku, vzdělání, závodu a pracovního zařazení	Telefonický pohovor		Psychodiagnostické testy	
	n_i	f_i	n_i	f_i
Žena	10	20	8	16
Muž	39	80	41	84
Celkem	49	100	49	100
18 - 25 let	8	16	5	10
26 - 35 let	21	43	29	59
36 - 45 let	15	31	12	24
46 - 55 let	4	8	2	4
56 a více let	1	2	1	2
Celkem	49	100	49	99 = 100
Středoškolské	7	14	2	4
Vyšší odborné	1	2	1	2
Vysokoškolské	41	84	46	94
Celkem	49	100	49	100
Vysoké pece	2	4	1	2
Koksovna	1	2	1	2
Doprava	1	2	0	0
Údržba	0	0	0	0
Ocelárna	1	2	1	2
Válcovny	4	8	8	16
Automatizace	23	47	22	45
AMEPO	3	6	2	4
Ředitelství	14	29	14	29
Celkem	49	100	49	100
THP	43	88	43	88
Vedoucí pracovník	6	12	6	12
Celkem	49	100	49	100

Zdroj: vlastní zpracování.

Příloha 2: Kontingenční tabulky

Tab. 5.10 Metody výběru - osobní výběrové pohovory

Otázka č. 6 Jaké metody jste v procesu výběrového řízení absolvoval/a?								
Struktura podle pohlaví, věku a vzdělání	Jeden osobní výběrový pohovor		Dva osobní výběrové pohovory		Tři osobní výběrové pohovory		Celkem	
	n_i	f_i	n_i	f_i	n_i	f_i	n_i	f_i
Žena	9	11	2	2	1	1	12	14
Muž	63	76	7	8	1	1	71	85
Celkem	72	87	9	10	2	2	83	99 = 100
18 - 25 let	11	13	0	0	0	0	11	13
26 - 35 let	39	47	4	5	0	0	43	52
36 - 45 let	13	16	5	6	2	2	20	24
46 - 55 let	7	8	0	0	0	0	7	8
56 a více let	2	2	0	0	0	0	2	2
Celkem	72	86	9	11	2	2	83	99 = 100
Středoškolské	7	9	1	1	0	0	8	10
Vyšší odborné	1	1	0	0	0	0	1	1
Vysokoškolské	64	77	8	10	2	2	74	89
Celkem	72	87	9	11	2	2	83	100

Zdroj: vlastní zpracování.

Příloha 2: Kontingenční tabulky

Tab. 5.11 Metody výběru – osobní výběrové pohovory

Otázka č. 6 Jaké metody jste v procesu výběrového řízení absolvoval/a?								
Struktura podle závodu a pracovního zařazení	Jeden osobní výběrový pohovor		Dva osobní výběrové pohovory		Tři osobní výběrové pohovory		Celkem	
	n_i	f_i	n_i	f_i	n_i	f_i	n_i	f_i
Vysoké pece	3	4	1	1	0	0	4	5
Koksovna	2	2	0	0	0	0	2	2
Doprava	1	1	0	0	0	0	1	1
Údržba	2	2	0	0	0	0	2	2
Ocelárna	0	0	1	1	0	0	1	1
Válcovny	8	10	1	1	0	0	9	11
Automatizace	36	44	3	4	0	0	39	48
AMEPO	4	5	1	1	0	0	5	6
Ředitelství	16	19	2	2	2	2	20	23
Celkem	72	87	9	10	2	2	83	99 = 100
THP	65	78	8	10	1	1	74	89
Vedoucí pracovník	7	8	1	1	1	1	9	10
Celkem	72	86	9	11	2	2	83	99 = 100

Zdroj: vlastní zpracování.

Příloha 2: Kontingenční tabulky

Tab. 5.12 Průběh telefonického pohovoru

Otázka č. 7 Jak probíhal telefonický pohovor?								
Struktura podle pohlaví, věku a vzdělání	V češtině		V angličtině		Kombinace		Celkem	
	n_i	f_i	n_i	f_i	n_i	f_i	n_i	f_i
Žena	3	6	0	0	7	14	10	20
Muž	8	16	6	12	25	51	39	80
Celkem	11	22	6	12	32	65	49	100
18 - 25 let	1	2	0	0	7	14	8	16
26 - 35 let	1	2	5	10	15	31	21	43
36 - 45 let	7	14	1	2	7	14	15	31
46 - 55 let	2	4	0	0	2	4	4	8
56 a více let	0	0	0	0	1	2	1	2
Celkem	11	22	6	12	32	65	49	100
Středoškolské	2	4	1	2	4	8	7	14
Vyšší odborné	1	2	0	0	0	0	1	2
Vysokoškolské	8	16	5	10	28	57	41	84
Celkem	11	22	6	12	32	65	49	100

Zdroj: vlastní zpracování.

Příloha 2: Kontingenční tabulky

Tab. 5.13 Průběh telefonického pohovoru

Otázka č. 7 Jak probíhal telefonický pohovor?								
Struktura podle závodu a pracovního zařazení	V češtině		V angličtině		Kombinace		Celkem	
	n_i	f_i	n_i	f_i	n_i	f_i	n_i	f_i
Vysoké pece	0	0	0	0	2	4	2	4
Koksovna	0	0	0	0	1	2	1	2
Doprava	0	0	0	0	1	2	1	2
Údržba	0	0	0	0	0	0	0	0
Ocelárna	0	0	1	2	0	0	1	2
Válcovny	1	2	0	0	3	6	4	8
Automatizace	3	6	4	8	16	33	23	47
AMEPO	2	4	0	0	1	2	3	6
Ředitelství	5	10	1	2	8	16	14	29
Celkem	11	22	6	12	32	65	49	100
THP	9	18	4	8	30	61	43	88
Vedoucí pracovník	2	4	2	4	2	4	6	12
Celkem	11	22	6	12	32	65	49	100

Zdroj: vlastní zpracování.

Příloha 2: Kontingenční tabulky

Tab. 5.14 Délka telefonického pohovoru

Otázka č. 8 Jak dlouho trval telefonický pohovor?								
Struktura podle pohlaví, věku a vzdělání	Méně než 10 minut		10 - 20 minut		Více než 20 minut		Celkem	
	n_i	f_i	n_i	f_i	n_i	f_i	n_i	f_i
Žena	2	4	8	16	0	0	10	20
Muž	14	29	17	35	8	16	39	80
Celkem	16	33	25	51	8	16	49	100
18 - 25 let	6	12	2	4	0	0	8	16
26 - 35 let	3	6	11	22	7	14	21	42
36 - 45 let	6	13	9	18	0	0	15	31
46 - 55 let	1	2	2	4	1	2	4	8
56 a více let	0	0	1	2	0	0	1	2
Celkem	16	33	25	50	8	16	49	99 = 100
Středoškolské	5	10	2	4	0	0	7	14
Vyšší odborné	1	2	0	0	0	0	1	2
Vysokoškolské	10	20	23	47	8	16	41	83
Celkem	16	32	25	51	8	16	49	99 = 100

Zdroj: vlastní zpracování.

Příloha 2: Kontingenční tabulky

Tab. 5.15 Délka telefonického pohovoru

Otázka č. 8 Jak dlouho trval telefonický pohovor?								
Struktura podle závodu a pracovního zařazení	Méně než 10 minut		10 - 20 minut		Více než 20 minut		Celkem	
	n_i	f_i	n_i	f_i	n_i	f_i	n_i	f_i
Vysoké pece	0	0	1	2	1	2	2	4
Koksovna	0	0	0	0	1	2	1	2
Doprava	1	2	0	0	0	0	1	2
Údržba	0	0	0	0	0	0	0	0
Ocelárna	0	0	0	0	1	2	1	2
Válcovny	3	6	1	2	0	0	4	8
Automatizace	7	14	12	24	4	8	23	46
AMEPO	0	0	3	6	0	0	3	6
Ředitelství	5	10	8	16	1	2	14	28
Celkem	16	32	25	50	8	16	49	98 = 100
THP	14	29	23	47	6	12	43	88
Vedoucí pracovník	2	4	2	4	2	4	6	12
Celkem	16	33	25	51	8	16	49	100

Zdroj: vlastní zpracování.

Příloha 2: Kontingenční tabulky

Tab. 5.16 Účastníci u osobního výběrového pohovoru ze strany společnosti

Otázka č. 9 Kdo byl přítomen u osobního výběrového pohovoru ze strany společnosti?								
Struktura podle pohlaví, věku a vzdělání	Pouze personalista		Personalista a vedoucí úseku		Odborný ředitel		Generální ředitel	
	n_i	f_i	n_i	f_i	n_i	f_i	n_i	f_i
Žena	2	2	12	14	2	2	0	0
Muž	4	5	69	83	6	7	1	1
Celkem	6	7	81	97	8	9	1	1
18 - 25 let	0	0	11	13	0	0	0	0
26 - 35 let	2	2	41	49	4	5	0	0
36 - 45 let	4	5	20	24	4	5	1	1
46 - 55 let	0	0	7	8	0	0	0	0
56 a více let	0	0	2	2	0	0	0	0
Celkem	6	7	81	96	8	10	1	1
Středoškolské	1	1	8	10	0	0	0	0
Vyšší odborné	0	0	1	1	0	0	0	0
Vysokoškolské	5	6	72	87	8	10	1	1
Celkem	6	7	81	98	8	10	1	1

Zdroj: vlastní zpracování.

Příloha 2: Kontingenční tabulky

Tab. 5.17 Účastníci u osobního výběrového pohovoru ze strany společnosti

Otázka č. 9 Kdo byl přítomen u osobního výběrového pohovoru ze strany společnosti?								
Struktura podle závodu a pracovního zařazení	Pouze personalista		Personalista a vedoucí úseku		Odborný ředitel		Generální ředitel	
	n_i	f_i	n_i	f_i	n_i	f_i	n_i	f_i
Vysoké pece	0	0	4	5	1	1	0	0
Koksovna	0	0	2	2	0	0	0	0
Doprava	0	0	1	1	0	0	0	0
Údržba	0	0	2	2	0	0	0	0
Ocelárna	0	0	1	1	1	1	0	0
Válcovny	1	1	8	10	1	1	0	0
Automatizace	2	2	39	47	1	1	0	0
AMEPO	1	1	5	6	0	0	0	0
Ředitelství	2	2	19	23	4	5	1	1
Celkem	6	6	81	97	8	9	1	1
THP	6	7	72	87	6	7	0	0
Vedoucí pracovník	0	0	9	11	2	2	1	1
Celkem	6	7	81	98	8	9	1	1

Zdroj: vlastní zpracování.

Příloha 2: Kontingenční tabulky

Tab. 5.19 Průběh osobního výběrové pohovoru

Otázka č. 10 Jak probíhal osobní výběrový pohovor?								
Struktura podle pohlaví, věku a vzdělání	V češtině		V angličtině		Kombinace		Celkem	
	n_i	f_i	n_i	f_i	n_i	f_i	n_i	f_i
Žena	3	4	3	4	6	7	12	15
Muž	22	27	11	13	38	46	71	86
Celkem	25	31	14	17	44	53	83	101 = 100
18 - 25 let	6	7	1	1	4	5	11	13
26 - 35 let	11	13	8	10	24	29	43	52
36 - 45 let	4	5	3	4	13	15	20	24
46 - 55 let	2	2	2	2	3	4	7	8
56 a více let	2	2	0	0	0	0	2	2
Celkem	25	29	14	17	44	53	83	99 = 100
Středoškolské	5	6	1	1	2	2	8	9
Vyšší odborné	0	0	0	0	1	1	1	1
Vysokoškolské	20	24	13	16	41	49	74	89
Celkem	25	30	14	17	44	52	83	99 = 100

Zdroj: vlastní zpracování.

Příloha 2: Kontingenční tabulky

Tab. 5.20 Délka osobního výběrového pohovoru

Otázka č. 10 Jak probíhal osobní výběrový pohovor?								
Struktura podle závodu a pracovního zařazení	V češtině		V angličtině		Kombinace		Celkem	
	n_i	f_i	n_i	f_i	n_i	f_i	n_i	f_i
Vysoké pece	0	0	0	0	4	5	4	5
Koksovna	0	0	0	0	2	2	2	2
Doprava	1	1	0	0	0	0	1	1
Údržba	1	1	0	0	1	1	2	2
Ocelárna	0	0	1	1	0	0	1	1
Válcovny	1	1	0	0	8	10	9	11
Automatizace	18	22	6	7	15	18	39	47
AMEPO	0	0	1	1	4	5	5	6
Ředitelství	4	5	6	7	10	12	20	24
Celkem	25	30	14	16	44	53	83	99 = 100
THP	24	29	11	13	39	47	74	89
Vedoucí pracovník	1	1	3	4	5	6	9	11
Celkem	25	30	14	17	44	53	83	100

Zdroj: vlastní zpracování.

Příloha 2: Kontingenční tabulky

Tab. 5.21 Přípravenost členů komise při osobním výběrovém pohovoru

Otázka č. 11 Byli podle Vás při osobním výběrovém pohovoru členové komise připraveni?										
Struktura podle pohlaví, věku a vzdělání	Ano		Spíše ano		Spíše ne		Ne		Celkem	
	n_i	f_i	n_i	f_i	n_i	f_i	n_i	f_i	n_i	f_i
Žena	9	11	3	4	0	0	0	0	12	15
Muž	59	71	9	11	3	4	0	0	71	86
Celkem	68	82	12	15	3	4	0	0	83	101 = 100
18 - 25 let	11	13	0	0	0	0	0	0	11	13
26 - 35 let	35	42	7	8	1	1	0	0	43	51
36 - 45 let	14	17	5	6	1	1	0	0	20	24
46 - 55 let	6	7	0	0	1	1	0	0	7	8
56 a více let	2	2	0	0	0	0	0	0	2	2
Celkem	68	81	12	14	3	3	0	0	83	98 = 100
Středoškolské	8	10	0	0	0	0	0	0	8	10
Vyšší odborné	1	1	0	0	0	0	0	0	1	1
Vysokoškolské	59	71	12	14	3	4	0	0	74	89
Celkem	68	82	12	14	3	4	0	0	83	100

Zdroj: vlastní zpracování.

Příloha 2: Kontingenční tabulky

Tab. 5.22 Přípravenost členů komise při osobním výběrovém pohovoru

Otázka č. 11 Byli podle Vás při osobním výběrovém pohovoru členové komise připraveni?										
Struktura podle závodu a pracovního zařazení	Ano		Spíše ano		Spíše ne		Ne		Celkem	
	n_i	f_i	n_i	f_i	n_i	f_i	n_i	f_i	n_i	f_i
Vysoké pece	4	5	0	0	0	0	0	0	4	5
Koksovna	2	2	0	0	0	0	0	0	2	2
Doprava	1	1	0	0	0	0	0	0	1	1
Údržba	2	2	0	0	0	0	0	0	2	2
Ocelárna	1	1	0	0	0	0	0	0	1	1
Válcovny	8	10	1	1	0	0	0	0	9	11
Automatizace	32	39	6	7	1	1	0	0	39	47
AMEPO	5	6	0	0	0	0	0	0	5	6
Ředitelství	13	16	5	6	2	2	0	0	20	23
Celkem	68	82	12	14	3	3	0	0	83	98 = 100
THP	60	72	11	13	3	4	0	0	74	89
Vedoucí pracovník	8	10	1	1	0	0	0	0	9	11
Celkem	68	82	12	14	3	4	0	0	83	100

Zdroj: vlastní zpracování.

Příloha 2: Kontingenční tabulky

Tab. 5.23 Obdržení veškerých potřebných informací

Otázka č. 12 Obdržel/a jste při osobním výběrovém pohovoru veškeré potřebné informace o pracovní pozici a pracovních podmínkách?						
Struktura podle pohlaví, věku, vzdělání závodu a pracovního zařazení	Ano		Ne		Celkem	
	n_i	f_i	n_i	f_i	n_i	f_i
Žena	10	12	2	2	12	14
Muž	61	73	10	12	71	85
Celkem	71	85	12	14	83	99 = 100
18 - 25 let	11	13	0	0	11	13
26 - 35 let	37	45	6	7	43	52
36 - 45 let	16	19	4	5	20	24
46 - 55 let	6	7	1	1	7	8
56 a více let	1	1	1	1	2	2
Celkem	71	85	12	14	83	99 = 100
Středoškolské	8	10	0	0	8	10
Vyšší odborné	1	1	0	0	1	1
Vysokoškolské	62	75	12	14	74	89
Celkem	71	86	12	14	83	100
Vysoké pece	3	4	1	1	4	5
Koksovna	1	1	1	1	2	2
Doprava	1	1	0	0	1	1
Údržba	2	2	0	0	2	2
Ocelárna	1	1	0	0	1	1
Válcovny	8	10	1	1	9	11
Automatizace	34	41	5	6	39	47
AMEPO	4	5	1	1	5	6
Ředitelství	17	20	3	4	20	24
Celkem	71	85	12	14	83	99 = 100
THP	63	76	11	13	74	89
Vedoucí pracovník	8	10	1	1	9	11
Celkem	71	86	12	14	83	100

Zdroj: vlastní zpracování.

Příloha 2: Kontingenční tabulky

Tab. 5.24 Chybějící informace při osobním výběrovém pohovoru

Otázka č. 13 Které zásadní informace o nabízené pracovní pozici Vám chyběly při osobním výběrovém pohovoru?						
Struktura podle pohlaví, věku, vzdělání, závodu a pracovního zařazení	Mzda		Pracovní doba		Pracovní podmínky	
	n_i	f_i	n_i	f_i	n_i	f_i
Žena	2	2	1	1	0	0
Muž	3	4	3	4	8	10
Celkem	5	6	4	5	8	10
18 - 25 let	0	0	0	0	0	0
26 - 35 let	3	4	2	2	4	5
36 - 45 let	2	2	1	1	3	4
46 - 55 let	0	0	0	0	1	1
56 a více let	0	0	1	1	0	0
Celkem	5	6	4	4	8	10
Středoškolské	0	0	0	0	0	0
Vyšší odborné	0	0	0	0	0	0
Vysokoškolské	5	6	4	5	8	10
Celkem	5	6	4	5	8	10
Vysoké pece	0	0	1	1	1	1
Koksovna	0	0	0	0	1	1
Doprava	0	0	0	0	0	0
Údržba	0	0	0	0	0	0
Ocelárna	0	0	0	0	0	0
Válcovny	1	1	0	0	0	0
Automatizace	1	1	2	2	4	5
AMEPO	0	0	0	0	1	1
Ředitelství	3	4	1	1	1	1
Celkem	5	6	4	4	8	9
THP	4	5	3	4	7	8
Vedoucí pracovník	1	1	1	1	1	1
Celkem	5	6	4	5	8	9

Zdroj: vlastní zpracování.

Příloha 2: Kontingenční tabulky

Tab. 5.25 Dostatečný prostor na dotazy během osobního výběrového pohovoru

Otázka č. 14 Měl/a jste během osobního výběrového pohovoru dostatečný prostor na své dotazy?										
Struktura podle pohlaví, věku a vzdělání	Ano		Spíše ano		Spíše ne		Ne		Celkem	
	n_i	f_i	n_i	f_i	n_i	f_i	n_i	f_i	n_i	f_i
Žena	10	12	2	2	0	0	0	0	12	14
Muž	61	73	10	12	0	0	0	0	71	85
Celkem	71	85	12	14	0	0	0	0	83	99 = 100
18 - 25 let	10	12	1	1	0	0	0	0	11	13
26 - 35 let	38	46	5	6	0	0	0	0	43	52
36 - 45 let	17	20	3	4	0	0	0	0	20	24
46 - 55 let	5	6	2	2	0	0	0	0	7	8
56 a více let	1	1	1	1	0	0	0	0	2	2
Celkem	71	85	12	14	0	0	0	0	83	99 = 100
Středoškolské	8	10	0	0	0	0	0	0	8	10
Vyšší odborné	1	1	0	0	0	0	0	0	1	1
Vysokoškolské	62	74	12	14	0	0	0	0	74	88
Celkem	71	85	12	14	0	0	0	0	83	99 = 100

Zdroj: vlastní zpracování.

Příloha 2: Kontingenční tabulky

Tab. 5.26 Dostatečný prostor na dotazy během osobního výběrového pohovoru

Otázka č. 14 Měl/a jste během osobního výběrového pohovoru dostatečný prostor na své dotazy?										
Struktura podle závodu a pracovního zařazení	Ano		Spíše ano		Spíše ne		Ne		Celkem	
	n_i	f_i	n_i	f_i	n_i	f_i	n_i	f_i	n_i	f_i
Vysoké pece	4	5	0	0	0	0	0	0	4	5
Koksovna	1	1	1	1	0	0	0	0	2	2
Doprava	1	1	0	0	0	0	0	0	1	1
Údržba	2	2	0	0	0	0	0	0	2	2
Ocelárna	1	1	0	0	0	0	0	0	1	1
Válcovny	7	8	2	2	0	0	0	0	9	10
Automatizace	33	40	6	7	0	0	0	0	39	47
AMEPO	5	6	0	0	0	0	0	0	5	6
Ředitelství	17	20	3	4	0	0	0	0	20	24
Celkem	71	84	12	14	0	0	0	0	83	98 = 100
THP	63	76	11	13	0	0	0	0	74	89
Vedoucí pracovník	8	10	1	1	0	0	0	0	9	11
Celkem	71	86	12	14	0	0	0	0	83	100

Zdroj: vlastní zpracování.

Příloha 2: Kontingenční tabulky

Tab. 5.27 Zodpovězení dotazů během osobního výběrového pohovoru

Otázka č. 15 Byly všechny Vaše dotazy zodpovězeny?						
Struktura podle pohlaví, věku, vzdělání závodu a pracovního zařazení	Ano		Ne		Celkem	
	n_i	f_i	n_i	f_i	n_i	f_i
Žena	11	13	1	1	12	14
Muž	70	84	1	1	71	85
Celkem	81	97	2	2	83	99 = 100
18 - 25 let	11	13	0	0	11	13
26 - 35 let	41	49	2	2	43	51
36 - 45 let	20	24	0	0	20	24
46 - 55 let	7	8	0	0	7	8
56 a více let	2	2	0	0	2	2
Celkem	81	96	2	2	83	98 = 100
Středoškolské	8	10	0	0	8	10
Vyšší odborné	1	1	0	0	1	1
Vysokoškolské	72	87	2	2	74	89
Celkem	81	98	2	2	83	100
Vysoké pece	4	5	0	0	4	5
Koksovna	2	2	0	0	2	2
Doprava	1	1	0	0	1	1
Údržba	2	2	0	0	2	2
Ocelárna	1	1	0	0	1	1
Válcovny	8	10	1	1	9	11
Automatizace	38	46	1	1	39	47
AMEPO	5	6	0	0	5	6
Ředitelství	20	24	0	0	20	24
Celkem	81	97	2	2	83	99 = 100
THP	72	87	2	2	74	89
Vedoucí pracovník	9	11	0	0	9	11
Celkem	71	98	2	2	83	100

Zdroj: vlastní zpracování.

Příloha 2: Kontingenční tabulky

Tab. 5.28 Diskriminační otázky během osobního výběrového pohovoru

Otázka č. 16 Byly Vám během osobního výběrového pohovoru kladeny diskriminační otázky?						
Struktura podle pohlaví, věku, vzdělání závodu a pracovního zařazení	Ano		Ne		Celkem	
	n_i	f_i	n_i	f_i	n_i	f_i
Žena	2	2	10	12	12	14
Muž	1	1	70	84	71	85
Celkem	3	3	80	96	83	99 = 100
18 - 25 let	1	1	10	12	11	13
26 - 35 let	1	1	42	51	43	52
36 - 45 let	1	1	19	23	20	24
46 - 55 let	0	0	7	8	7	8
56 a více let	0	0	2	2	2	2
Celkem	3	3	80	96	83	99 = 100
Středoškolské	0	0	8	10	8	10
Vyšší odborné	0	0	1	1	1	1
Vysokoškolské	3	4	71	86	74	90
Celkem	3	4	80	97	83	101 = 100
Vysoké pece	0	0	4	5	4	5
Koksovna	0	0	2	2	2	2
Doprava	0	0	1	1	1	1
Údržba	0	0	2	2	2	2
Ocelárna	0	0	1	1	1	1
Válcovny	2	2	7	8	9	10
Automatizace	0	0	39	47	39	47
AMEPO	0	0	5	6	5	6
Ředitelství	1	1	19	23	20	24
Celkem	3	3	80	95	83	98 = 100
THP	3	4	71	86	74	90
Vedoucí pracovník	0	0	9	11	9	11
Celkem	3	4	80	97	83	101 = 100

Zdroj: vlastní zpracování.

Příloha 2: Kontingenční tabulky

Tab. 5.29 Délka osobního výběrového pohovoru

Otázka č. 17 Jak dlouho trval osobní výběrový pohovor?										
Struktura podle pohlaví, věku a vzdělání	Méně než 30 minut		30 - 60 minut		60 - 90 minut		Více než 90 minut		Celkem	
	n_i	f_i	n_i	f_i	n_i	f_i	n_i	f_i	n_i	f_i
Žena	4	5	7	8	1	1	0	0	12	14
Muž	15	18	50	60	3	4	3	4	71	86
Celkem	19	23	57	68	4	5	3	4	83	100
18 - 25 let	4	5	7	8	0	0	0	0	11	13
26 - 35 let	12	15	28	34	0	0	3	4	43	53
36 - 45 let	2	2	15	18	3	4	0	0	20	24
46 - 55 let	1	1	5	6	1	1	0	0	7	8
56 a více let	0	0	2	2	0	0	0	0	2	2
Celkem	19	23	57	68	4	5	3	4	83	100
Středoškolské	3	4	4	5	1	1	0	0	8	10
Vyšší odborné	0	0	1	1	0	0	0	0	1	1
Vysokoškolské	16	19	52	63	3	4	3	4	74	89
Celkem	19	23	57	69	4	5	3	4	83	100

Zdroj: vlastní zpracování.

Příloha 2: Kontingenční tabulky

Tab. 5.30 Délka osobního výběrového pohovoru

Otázka č. 17 Jak dlouho trval osobní výběrový pohovor?										
Struktura podle závodu a pracovního zařazení	Méně než 30 minut		30 - 60 minut		60 - 90 minut		Více než 90 minut		Celkem	
	n_i	f_i	n_i	f_i	n_i	f_i	n_i	f_i	n_i	f_i
Vysoké pece	0	0	3	4	0	0	1	1	4	5
Koksovna	1	1	1	1	0	0	0	0	2	2
Doprava	0	0	1	1	0	0	0	0	1	1
Údržba	0	0	2	2	0	0	0	0	2	2
Ocelárna	1	1	0	0	0	0	0	0	1	1
Válcovny	1	1	8	10	0	0	0	0	9	11
Automatizace	9	11	27	33	2	2	1	1	39	47
AMEPO	2	3	1	1	2	2	0	0	5	6
Ředitelství	5	6	14	17	0	0	1	1	20	24
Celkem	19	23	57	69	4	4	3	3	83	100
THP	17	20	51	61	3	4	3	4	74	89
Vedoucí pracovník	2	3	6	7	1	1	0	0	9	11
Celkem	19	23	57	68	4	5	3	4	83	100

Zdroj: vlastní zpracování.

Příloha 2: Kontingenční tabulky

Tab. 5.31 Atmosféra osobního výběrového pohovoru

Otázka č. 18 V jaké atmosféře probíhal osobní výběrový pohovor?								
Struktura podle pohlaví, věku a vzdělání	Přátelská atmosféra		Neutrální atmosféra		Stresující atmosféra		Celkem	
	n _i	f _i	n _i	f _i	n _i	f _i	n _i	f _i
Žena	8	10	4	5	0	0	12	15
Muž	46	55	25	30	0	0	71	85
Celkem	54	65	29	35	0	0	83	100
18 - 25 let	9	11	2	2	0	0	11	13
26 - 35 let	26	31	17	20	0	0	43	51
36 - 45 let	12	14	8	10	0	0	20	24
46 - 55 let	5	6	2	2	0	0	7	8
56 a více let	2	2	0	0	0	0	2	2
Celkem	54	64	29	34	0	0	83	98 = 100
Středoškolské	7	8	1	1	0	0	8	9
Vyšší odborné	0	0	1	1	0	0	1	1
Vysokoškolské	47	57	27	33	0	0	74	90
Celkem	54	65	29	35	0	0	83	100

Zdroj: vlastní zpracování.

Příloha 2: Kontingenční tabulky

Tab. 5.32 Atmosféra osobního výběrového pohovoru

Otázka č. 18 V jaké atmosféře probíhal osobní výběrový pohovor?								
Struktura podle závodu a pracovního zařazení	Přátelská atmosféra		Neutrální atmosféra		Stresující atmosféra		Celkem	
	n_i	f_i	n_i	f_i	n_i	f_i	n_i	f_i
Vysoké pece	4	5	0	0	0	0	4	5
Koksovna	2	2	0	0	0	0	2	2
Doprava	1	1	0	0	0	0	1	1
Údržba	1	1	1	1	0	0	2	2
Ocelárna	0	0	1	1	0	0	1	1
Válcovny	5	6	4	5	0	0	10	11
Automatizace	27	33	12	14	0	0	39	47
AMEPO	3	4	2	2	0	0	5	6
Ředitelství	11	13	9	11	0	0	20	24
Celkem	54	65	29	34	0	0	83	99 = 100
THP	48	58	26	31	0	0	74	89
Vedoucí pracovník	6	7	3	4	0	0	9	11
Celkem	54	65	29	35	0	0	83	100

Zdroj: vlastní zpracování.

Příloha 2: Kontingenční tabulky

Tab. 5.33 Informování o výsledku výběrového řízení

Otázka č. 19 Za jak dlouhou dobu Vás společnost informovala o výsledku výběrového řízení?										
Struktura podle pohlaví, věku a vzdělání	Do týdne		Do 2 týdnů		Do měsíce		Dobu delší než 1 měsíc		Celkem	
	n_i	f_i	n_i	f_i	n_i	f_i	n_i	f_i	n_i	f_i
Žena	5	6	4	5	0	0	3	4	12	15
Muž	30	36	27	33	11	13	3	4	71	86
Celkem	35	42	31	38	11	13	6	8	83	101 = 100
18 - 25 let	7	8	3	4	1	1	0	0	11	13
26 - 35 let	16	19	15	18	7	8	5	6	43	51
36 - 45 let	7	8	9	11	3	4	1	1	20	24
46 - 55 let	3	4	4	5	0	0	0	0	7	9
56 a více let	2	2	0	0	0	0	0	0	2	2
Celkem	35	41	31	38	11	13	6	7	83	99 = 100
Středoškolské	4	5	3	4	1	1	0	0	8	10
Vyšší odborné	0	0	1	1	0	0	0	0	1	1
Vysokoškolské	31	37	27	33	10	12	6	7	74	89
Celkem	35	42	31	38	11	13	6	7	83	100

Zdroj: vlastní zpracování.

Příloha 2: Kontingenční tabulky

Tab. 5.34 Informování o výsledku výběrového řízení

Otázka č. 19 Za jak dlouhou dobu Vás společnost informovala o výsledku výběrového řízení?										
Struktura podle závodu a pracovního zařazení	Do týdne		Do 2 týdnů		Do měsíce		Dobu delší než 1 měsíc		Celkem	
	n_i	f_i	n_i	f_i	n_i	f_i	n_i	f_i	n_i	f_i
Vysoké pece	1	1	2	2	0	0	1	1	4	4
Koksovna	2	2	0	0	0	0	0	0	2	2
Doprava	0	0	1	1	0	0	0	0	1	1
Údržba	0	0	1	1	1	1	0	0	2	2
Ocelárna	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1
Válcovny	3	4	4	5	1	1	1	1	9	11
Automatizace	20	24	11	13	8	10	0	0	39	47
AMEPO	1	1	4	5	0	0	0	0	5	6
Ředitelství	8	10	8	10	1	1	3	4	20	25
Celkem	35	42	31	37	11	13	6	7	83	99 = 100
THP	32	39	27	33	10	12	5	6	74	90
Vedoucí pracovník	3	4	4	5	1	1	1	1	9	11
Celkem	35	43	31	38	11	13	6	7	83	101 = 100

Zdroj: vlastní zpracování.

Příloha 2: Kontingenční tabulky

Tab. 5.35 Současná pracovní pozice

Otázka č. 20 Odpovídá Vaše současná náplň práce pracovní pozici, pro kterou jste byl/a přijat/a?						
Struktura podle pohlaví, věku, vzdělání závodu a pracovního zařazení	Ano		Ne		Celkem	
	n_i	f_i	n_i	f_i	n_i	f_i
Žena	11	13	1	1	12	14
Muž	63	76	8	10	71	86
Celkem	74	89	9	11	83	100
18 - 25 let	11	13	0	0	11	13
26 - 35 let	37	45	6	7	43	52
36 - 45 let	18	22	2	2	20	24
46 - 55 let	6	7	1	2	7	9
56 a více let	2	2	0	0	2	2
Celkem	74	89	9	11	83	100
Středoškolské	8	10	0	0	8	10
Vyšší odborné	1	1	0	0	1	1
Vysokoškolské	65	78	9	11	74	89
Celkem	74	89	9	11	83	100
Vysoké pece	2	2	2	2	4	4
Koksovna	2	2	0	0	2	2
Doprava	1	1	0	0	1	1
Údržba	2	2	0	0	2	2
Ocelárna	1	1	0	0	1	1
Válcovny	8	10	1	1	9	11
Automatizace	35	42	4	5	39	47
AMEPO	5	6	0	0	5	6
Ředitelství	18	22	2	2	20	24
Celkem	74	88	9	10	83	98 = 100
THP	66	80	8	10	74	90
Vedoucí pracovník	8	10	1	1	9	11
Celkem	74	90	9	11	83	101 = 100

Zdroj: vlastní zpracování.

Příloha 3: Hodnoticí formulář osobního výběrového pohovoru

Pozice:.....

Jméno a Příjmení:

Vzdělání

☐ středoškolské ☐ vyšší odborné ☐ vysokoškolské

Jazykové dovednosti

Úroveň anglického jazyka:

☐ A1 - úplný začátečník ☐ A2 - začátečník ☐ B1 - mírně pokročilý
☐ B2 - středně pokročilý ☐ C1 - pokročilý ☐ C2 - expert

Další jazyky.....

Počítačové dovednosti

☐ Internet ☐ Word ☐ Další.....
☐ Excel ☐ PowerPoint

Praxe

☐ Ano ☐ Ne

Místo.....

Délka.....

Verbální projev (vyjadřování, slovní zásoba)

☐ Nevyhovující ☐ Nízká úroveň ☐ Střední úroveň ☐ Vyhovující ☐ Excelentní

Neverbální projev (mimika, gestikulace, oční kontakt, tón a intenzita hlasu)

☐ Nevyhovující ☐ Nízká úroveň ☐ Střední úroveň ☐ Vyhovující ☐ Excelentní

Celkový dojem (chování, sebeprezentace)

☐ Nevyhovující ☐ Nízká úroveň ☐ Střední úroveň ☐ Vyhovující ☐ Excelentní

Požadovaný profil

☐ Kreativita ☐ Aktivní přístup k řešení úkolů
☐ Motivace ☐ Zodpovědný a aktivní přístup k práci
☐ Adaptabilita ☐ Komunikační a organizační schopnosti
☐ Časová flexibilita ☐ Ochota cestovat
☐ Odolnost vůči stresu ☐ Řidičský průkaz skupiny B

Silné stránky.....

Slabé stránky.....

Mzdové očekávání.....

Možnost nástupu

Celkové hodnocení uchazeče

☐ Nevyhovující ☐ Nízká úroveň ☐ Střední úroveň ☐ Vyhovující ☐ Excelentní